

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Identificación de factores psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de  
BODYGUARD”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autor:** Erika Solange Realpe Vargas  
**Tutor:** Dr. Luis Edmundo Sarabia López

**Quito - 2012**

## FICHA CATALOGRÁFICA

I

0513

R229 Realpe Vargas, Erika Solange

Identificación de factores psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD /Erika Solange Realpe Vargas. -- Informe final del Trabajo de Grado Titulación de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2012.

154p.: , tpls., graf.

Tutor: Sarabia López, Luis Edmundo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su infinito amor, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad e inteligencia, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas. A mi Madre que ya no está conmigo físicamente pero sé que de corazón está conmigo y a la que agradezco por todo lo que soy por haberme inculcado valores, y el significado del esfuerzo y del amor por lo que uno se hace. A mi padre y mis bellas hermanas por ser los pilares fundamentales de mi vida, por haber estado conmigo apoyándome siempre en toda mi etapa académica, gracias por su ayuda y amor. Con todo mi corazón a mi novio John Estrella a quien amo y admiro muchísimo, gracias por ser parte de esta aventura tan maravillosa y acompañarme en cada paso y decisión de mi vida, este es una meta cumplida de muchas que tenemos que cumplirlas juntos. A mis amigos que con su alegría hicieron más fácil el camino de los estudios gracias por esos momentos inolvidables y por su amistad sincera. A mi querida Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Psicológicas por abrirme las puertas para formarme como profesional y crecer como persona. A mis profesores que me inculcaron el amor a la carrera de Psicología Industrial con sus enseñanzas, experiencia y paciencia. A mi tutor Doctor Luis Sarabia por guiarme en este último paso que es mi tesis por su apoyo y ayuda.

## **DEDICATORIA**

A:

Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre Elba Vargas, que me ve desde el cielo y siempre me enseñó a creer en mí y porque siempre me apoyo y amo incondicionalmente. Mami gracias por tu amor y confianza, todo esto te lo debo a ti.

Mi papá y mis hermanas, esto también se lo debo a ustedes, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Mi amor John Estrella que dio luz a mi vida el que nunca me dejó rendirme a pesar de lo difícil de la situación, el que con su amor sincero me apoyo en todo momento, este trabajo te lo dedico a ti te amo.

A mis amigos que además son mis compañeros de tesis, nos apoyamos mutuamente en las buenas y malas y sobre todo en nuestra formación profesional los quiero mucho. ¡Gracias!

A mis profesores por impulsar el desarrollo de este trabajo, por siempre estar dispuestos a ayudar en los momentos más difíciles con sus conocimientos y experiencia.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito 6 de marzo del 2013

Yo, **Realpe Vargas Erika Solange**, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía No. **172116273-1**, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Titulación:

***“Identificación de Factores Psicosociales que afectan en el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”***

Es de mi plena autoría, original y no constituye plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único, como mandan los principios de la investigación científica, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.  
Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

f 

**Realpe Vargas Erika Solange**  
**C.C. 172116273-1**

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **Erika Solange Realpe Vargas** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre:

**“Identificación de factores psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”**

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a los 6 días del mes de marzo del 2013

Atentamente

f 

**Realpe Vargas Erika Solange**  
**C.C. 172116273-1**

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, Salud ocupacional, específicamente Factores Psicosociales. El objetivo fundamental es determinar cómo influyen los factores de riesgo psicosociales en el desempeño laboral. El estrés laboral por trabajo bajo alta presión, motiva a probar que, la identificación de factores psicosociales, mejora el desempeño laboral. Su fundamentación teórica se basa en el Manual de Riesgos Psicosociales de Mansilla Izquierdo, que habla sobre el entorno del trabajo, la organización, gestión del trabajo, como factores de riesgo psicosocial, gestionados deficientemente evidencian consecuencias a la salud del trabajador; tratado en dos capítulos factores psicosociales y desempeño laboral. Investigación correlacional, no experimental, con método inductivo deductivo. A una muestra de setenta y dos servidores administrativos y de servicios, se ha evaluado factores psicosociales, y desempeño. Los resultados van de bueno a excelente desempeño, a pesar de los factores psicosociales negativos, por lo cual no se ha probado la hipótesis

### **CATEGORIAS TEMATICAS:**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
SALUD OCUPACIONAL

**SECUNDARIA:** RIESGOS LABORALES

### **DESCRIPTORES:**

RIESGOS LABORALES PSICOSOCIALES  
DESEMPEÑO LABORAL  
ISTAS 21 – TEST DE FACTORES PSICOSOCIALES  
FACTORES PSICOSOCIALES – TEST DE NAVARRA  
EMPRESA BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA

### **DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:**

SIERRA – PICHINCHA - QUITO

## **DOCUMENTARY RESUMEN**

Research Working Industrial Psychology, Occupational Health, Psychosocial Factors specifically. The main objective is to determine how they influence psychosocial risk factors in work performance. Work stress by working under high pressure to prove that motivates the identification of psychosocial factors, job performance improvement. Its theoretical foundation is based on Psychosocial Risk Manual Mansilla Left, which talks about the work environment, the organization, work management, psychosocial risk factors, evidence poorly managed health consequences of the worker; treated in two chapters psychosocial factors and work performance. Research correlational, not experimental, with inductive deductive method. A sample of seventy-two administrative servers and services, psychosocial factors have been evaluated, and performance. The results range from good to excellent performance, despite the negative psychosocial factors, thus not tested the hypothesis

### **THEMATIC CATEGORIES:**

**PRIMARY:**               INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
                              OCCUPATIONAL HEALTH

**SECONDARY:**       OCCUPATIONAL HAZARD

### **DESCRIPTORS:**

PSYCHOSOCIAL OCCUPATIONAL HAZARD  
JOB PERFORMANCE  
ISTAS 21 - TEST OF FACTORS PSICOSOCIALE S  
PSYCHOSOCIAL FACTORS - TEST OF NAVARRA  
BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA

### **GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:**

SIERRA - PICHINCHA - QUITO



## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Ficha catalográfica .....	II
Agradecimiento .....	III
Dedicatoria .....	IV
Declaratoria de Originalidad .....	v
Autorización de la Autoría Intelectual .....	vi
Resumen documental .....	vii
Documentary resumen .....	viii
Tablas	
Tabla de graficos	
Tabla de contenidos .....	ix

### B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Preguntas .....	1
OBJETIVOS .....	1
General .....	1
Específico .....	1
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	1

### MARCO TEÓRICO .....

### CAPÍTULO I .....

1. FACTORES PSICOSOCIALES .....	3
1.1 Concepto de factores psicosociales .....	3
1.2 Factores Inherentes al Trabajo .....	4
1.3 Factores Interpersonales .....	9
1.4 La Seguridad en el empleo .....	10
1.5 Factores macroorganizativos .....	12
1.6 Factores individuales .....	13
1.7 Estrés laboral .....	15
1.9 El síndrome de Burnout o síndrome de quemarse por el trabajo .....	19
1.12 Acoso laboral o Mobbing .....	21
1.17 Otros riesgos psicosociales en el trabajo .....	31
1.18 Prevención .....	32

<b>CAPITULO II.....</b>	<b>36</b>
2. DESEMPEÑO LABORAL.....	36
2.1 Introducción .....	36
2.2 Concepto .....	36
2.3 Factores Determinantes en el desempeño laboral.....	37
2.4 Causas del bajo desempeño laboral.....	42
2.5 Como mejorar el desempeño laboral .....	43
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>46</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>46</b>
Definición conceptual .....	46
Definición operacional .....	46
Tipo de investigación .....	47
Diseño de investigación.....	47
Población y muestra .....	48
Técnicas e instrumentos de investigación .....	48
Análisis, validez y confiabilidad de instrumentos.....	48
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
PRESENTACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	50
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	112
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
Conclusiones.....	113
Recomendaciones .....	115
<b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>
Tangibles .....	116
Virtuales .....	116
<b>ANEXOS .....</b>	<b>117</b>
ANEXO A. PLAN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO .....	117
ANEXO B. GLOSARIO TÉCNICO.....	128
ANEXO C. TEST ISTAS 21 .....	130
ANEXO D. TEST DE NAVARRA .....	135
ANEXO E. VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA .....	140

## **B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACION**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Preguntas**

<b>Preguntas</b>	<b>Formulación del Problema</b>	<b>Definición</b>
<b>¿Por qué?</b>	Factores Psicosociales	Causa
<b>¿Qué?</b>	Desempeño Laboral	Efecto=Problema
<b>¿Quién?</b>	Trabajadores	Población
<b>¿Cuáles?</b>	Trabajadores	Muestra
<b>¿Dónde?</b>	BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA	Delimitación Geográfico

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Determinar cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los trabajadores de BODYGUARD

#### **Específico**

- Identificar los riesgos psicosociales de los trabajadores de BODYGUARD
- Determinar cómo se encuentra el desempeño laboral del personal de la empresa

### **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La evolución de la actividad laboral ha traído consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de estos.

La relación entre trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos y desde la perspectiva psicosocial ya que cada día estos factores son mas importantes en las empresas, es fundamental

investigar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral ya que estos tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo y se manifiestan a través de indicadores diversos como absentismo, defectos de calidad, estrés, ansiedad, accidentes de trabajo, etc.

Aunque el concepto de factores de riesgo psicosocial es ambiguo y puede abarcar distintos aspectos, base mi trabajo de investigación en el Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo del Autor Fernando Mansilla Izquierdo que dice que “El entorno del trabajo y la organización y gestión del trabajo son actores de riesgo psicosocial que si se gestionan de una forma deficiente tendrán, sin duda, consecuencias negativas para la salud de los trabajadores en forma de estrés laboral, burnout o mobbing, entre otros.

El tipo de investigación utilizada fue la correlacional, ya que hay la existencia de correlación entre dos variable que son los Factores Psicosociales y el desempeño laboral.

Por lo tanto la factibilidad para la elaboración de este proyecto en BODYGUARD fue alta debido a que conté con el apoyo y compromiso de Autoridades y Directivos, así como de la unidad de Recursos Humanos y Departamento médico de la empresa, apoyo del personal y acceso a la información necesaria, la gerencia y la administración de toda empresa deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de desempeño en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro, libre de Factores Psicosociales para así proteger a su talento humano.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **1. FACTORES PSICOSOCIALES**

##### **1.1 Concepto de factores psicosociales**

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales, con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor (INSHT, 2001a).

También se han definido los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores (Cox y Griffiths, 1996) (Cox, Griffiths y Randall, 2003).

Para el Comité Mixto OIT-OMS (1984), los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan las interacciones entre el medio ambiente laboral, las características de las condiciones de trabajo, las relaciones entre los trabajadores, la organización, las características del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo.

Frecuentemente los factores de riesgo psicosocial en el trabajo actúan durante largos periodos de tiempo, de forma continua o intermitente y son numerosos, de diferente naturaleza y complejos, dado que no sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral sino que, además, intervienen las variables personales del trabajador como las actitudes, la motivación, las percepciones, las experiencias, la formación, las capacidades y los recursos personales y profesionales. La personalidad y la situación vital del trabajador influyen tanto en la percepción de la realidad como en la respuesta ante las distintas situaciones laborales. Por eso, ante cualquier problema laboral no todos los trabajadores lo afrontan del mismo modo, ya que las características propias de cada trabajador determinan la magnitud y naturaleza de sus reacciones y de las consecuencias que sufrirá.

En todo caso, los factores de riesgo psicosocial en el trabajo son aquellas características de las condiciones de trabajo y, sobre todo, de su organización que tienen la capacidad de afectar tanto a la salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo



## 1.2 Factores Inherentes al Trabajo

### Diseño del puesto de trabajo

Con el diseño del puesto de trabajo se pretende conseguir la adaptación ergonómica de las medidas del puesto de trabajo a las características corporales del trabajador, ya que con una correcta ubicación de los útiles de trabajo se evita no sólo trastornos musculoesqueléticos, sino también estrés y fatiga.

Por eso, se tiene que valorar en cada puesto de trabajo, tanto las características físicas del trabajador como la posición durante el trabajo (de pie, agachado, con los brazos en alto, sentado etc.), el equipo de trabajo (vehículo, maquinaria, pantallas de visualización, etc.), el mobiliario (silla, mesa, tamaño, color, con brillos, etc.), la presentación de la información (complejidad del sistema informático, documentos, definición de pantallas, etc.), los planos y alcance (elementos que normalmente utiliza el trabajador por contacto visual o directo con manos y pies, pueden ser cortos, largos, etc.) y el espacio de trabajo (espacio libre bajo la mesa, anchura para realizar movimientos, densidad de ocupación, distancia entre los trabajadores, etc.).

Pero quizá lo más relevante desde el punto de vista psicosocial sea la configuración espacial de los lugares de trabajo, que en los últimos años ha ido cambiando desde una configuración cerrada, con

puestos de trabajo individuales, hacía una configuración abierta en la que los trabajadores no están completamente aislados unos de otros, aunque puede haber separaciones entre ellos. La frecuente transformación de las primeras a las segundas está basada en la asunción de que las configuraciones abiertas favorecen la comunicación, la productividad y la satisfacción, y permiten una mayor flexibilidad, pero aunque sean adecuados los factores ergonómicos relativos al mobiliario, al ambiente lumínico y al ambiente térmico, en la configuración abierta es deficitaria la adecuación a aspectos relativos al espacio y al ruido en el trabajo.

Además la falta de intimidad e independencia en la configuración abierta parece aumentar la agresividad y los sentimientos de hostilidad entre los trabajadores, produciéndose un número menor de contactos sociales y reduciéndose la comunicación interpersonal. Los sentimientos de satisfacción con las situaciones sociales son menores cuando la densidad es percibida como excesivamente elevada, por lo que en el lugar de trabajo es esperable que haya falta de cooperación, aumento de la competitividad y hostilidad, retraimiento, valoración negativa de los demás, patrones de comunicación distorsionada o aparición de conflictos (Ramos, Peiró, Ripoll, 2002).

### **Pausas y descansos**

Una adecuada o inadecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo y de los periodos de pausas y descansos pueden incidir positiva o negativamente en el desempeño de la actividad del trabajador, repercutiendo directa e indirectamente en él, en la organización y en su entorno.

La jornada de trabajo excesiva produce fatiga física (imposibilidad de mantener un esfuerzo físico) y fatiga mental (falta de atención, presencia desagradable de asociaciones o recuerdos que distraen al individuo, dificultad para concentrarse y, en general, falta de rendimiento), lo que está vinculado a la disminución del tiempo disponible para el ocio y el descanso, lo que dificulta la recuperación del trabajador del esfuerzo realizado. La existencia de pausas y descansos durante la jornada de trabajo posibilita que el trabajador se recupere de la fatiga producida por trabajos monótonos, por esfuerzos físicos, por las condiciones ambientales desfavorables (elevado nivel de ruido, altas temperaturas, etc.), etc. (INSHT, 2001a) o de la carga mental generada por los requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales.

La fatiga normal es completamente recuperable a través del descanso. Por eso es conveniente que durante la jornada laboral se realicen pausas cortas y alguna pausa larga que permitan la ruptura de la actividad laboral, ya que un prolongado esfuerzo físico o mental provoca un cambio en el organismo que tiene como resultado el declive en el rendimiento y la fatiga (INSHT, 2002).

Es necesario conocer el horario de trabajo, la duración de la jornada laboral, las pausas y descansos, así como el tipo de trabajo, el contenido y la carga para evaluar la relación fatiga-descanso, ya que una jornada con una duración idónea y con pausas adecuadas conduce a la disminución del número de accidentes, al aumento de la productividad, a la recuperación de la fatiga y al bienestar físico y psicológico (INSHT, 2001a).

### **Trabajo a turnos y nocturno**

El trabajo a turnos exige mantener al trabajador activo en momentos en que necesita descanso, y a la inversa. Además, le colocan fuera de las pautas de la vida familiar y social. Todo ello provoca un triple desajuste entre el tiempo de trabajo, el tiempo biológico y el tiempo familiar y social.

También el trabajo nocturno constituye una circunstancia que incide negativamente en la calidad de vida del trabajador, en la de su familia y en su salud. Con carácter general se entiende que no se tolere bien el horario de trabajo nocturno, ya que invierte la actividad del trabajador en 180°, provocando una desincronización respecto al ritmo biológico natural e impide el descanso nocturno.

Se habla del trabajo a turnos cuando una jornada de trabajo comporta puestos desempeñados sucesivamente por trabajadores diferentes, de manera que se abarca un total de entre 12 y 24 horas de trabajo diario.

El organismo humano tiene unos ritmos biológicos, es decir, que las funciones fisiológicas siguen unas repeticiones cíclicas y regulares. Estos ritmos suelen clasificarse en ultradianos (ciclo superior a 24 horas), circadianos o nictamerales (ciclo de 24 horas) e infradianos (ciclo inferior a 24 horas).

El ritmo circadiano es de los más afectados y, por tanto, el más estudiado con respecto al trabajo a turnos y nocturno, ya que se ve influenciado por factores externos como son la luz y los horarios que impone la sociedad.

Estos ritmos biológicos coinciden con los estados de vigilia y sueño, siendo la mayoría de ellos más activos durante el día que durante la noche.

Existen varios tipos de trastornos circadianos: fase de sueño atrasada (demora en el inicio del sueño y despertar tardío), cambio de huso o zona horaria o jet lag (debido a un largo viaje) y por cambio de turno en el trabajo. Los trabajos con turnicidad o nocturnidad han de ser analizados por la organización, ya que el horario laboral cuando se trabaja de forma continua de noche o en turnos rotativos puede generar ciertas alteraciones físicas, alteraciones del sueño y alteraciones de la vida familiar, social y profesional. Por eso, siempre que sea posible se ha de dar a los trabajadores la



posibilidad de elegir turno y se le informará con antelación del calendario de su turno de trabajo. Es decir, que en los trabajos a turnos, se deben conocer las modificaciones horarias con la antelación necesaria, para que los trabajadores puedan acomodarse mejor a ellos, tanto para la cuestión de sueño y descanso como para que puedan organizar su vida familiar y social.

El ritmo biológico se desequilibra al cambiar los ciclos sueño/vigilia, y se recupera la normalidad cuando se vuelve a un horario normal. El trabajo a turnos y, especialmente, el trabajo nocturno, fuerza al trabajador a invertir su ciclo normal de actividad descanso, obligándole a ajustar sus funciones al período de actividad nocturna. Ello acarrea un cambio en las funciones corporales, que aumenta con el número de noches trabajadas, pero que no llega nunca a ser completo. Las alteraciones son debidas a la dificultad para adaptarse a modificaciones externas y a la tensión continua que mantiene en su intento de adaptarse al cambio de ritmo (INSHT, 1997a). Dichas alteraciones los ritmos circadianos y ultradianos generan variaciones en la temperatura corporal central (más elevada por la mañana), en las funciones cardiovasculares y respiratorias que descienden durante la noche y en las funciones endocrinas.

### **Funciones y tareas**

Los factores relacionados con las funciones y tareas hacen referencia al contenido y al significado que el trabajo tiene para el trabajador que lo ejecuta. Un puesto de trabajo con contenido es aquel que está dotado de funciones y tareas adecuadas, y que permite al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo.

Para que un trabajador cumpla lo mejor posible y haga bien su trabajo necesita tener sus útiles de trabajo, saber qué es lo que tiene que hacer, saber cómo hacerlo y que lo que hace tiene un valor significativo, que en algo está contribuyendo a la sociedad y que se le reconozca por ello.

Algunos trabajadores se sienten cómodos al realizar funciones y tareas sencillas y rutinarias, mientras que otros prefieren llevar a cabo funciones y tareas más complejas y enriquecedoras. De manera que las características objetivas de las funciones y tareas son en sí mismas insuficientes para explicar la satisfacción y el estrés en el trabajo. De ahí, que cuando las funciones y tareas se adaptan a las expectativas y a la capacidad del trabajador, contribuye al bienestar psicológico y supone un elemento motivador (INSHT, 1996a), mientras que si no se adecuan pueden llegar a ser una fuente de insatisfacción laboral, estrés y fatiga.

### **Ritmo de trabajo**

El ritmo de trabajo trata del tiempo requerido para la realización del trabajo y puede estar determinado por los plazos ajustados, por la exigencia de rapidez en las tareas, por la recuperación

de retrasos, por la velocidad automática de una máquina, por la competitividad entre compañeros, por las normas de producción, por la cantidad de trabajo a realizar, por el control jerárquico directo con presiones de tiempo, etc. Para los trabajos considerados como no repetitivos, el ritmo resulta de la exigencia de lograr un cierto rendimiento en un período de tiempo dado.

Pero además, hay que tener en cuenta que el tiempo que se requiere para realizar una tarea varía según las condiciones y capacidad del trabajador y también para un mismo trabajador, según su estado de fatiga, etc. El trabajador debe realizar sus tareas a un ritmo adecuado, que le permita la recuperación física y psíquica, mediante pausas y descansos.

### **Monotonía**

Todo trabajo contiene elementos que lo pueden hacer interesante y enriquecedor o por el contrario lo pueden convertir en desagradable, molesto y aburrido (INSHT, 2001a).

En los puestos de trabajo en que las tareas son monótonas, rutinarias y repetitivas, el trabajador no tiene ningún tipo de iniciativa y disminuye su libertad. Además el trabajo fragmentado provoca que el trabajador desconozca el lugar que ocupa su tarea dentro del proceso productivo. El trabajo monótono y repetitivo efectuado en un ambiente poco estimulante genera insatisfacción laboral y problemas de salud, por lo que para que un trabajo sea adecuado debe reducirse el volumen de las tareas rutinarias, monótonas y repetitivas y el trabajo debe ser variado y tener una cierta multiplicidad de tareas y de atribuciones; además esto favorece organizar mejor la carga de trabajo (INSHT, 2001a).

### **Responsabilidad**

La descompensación entre la responsabilidad sobre los posibles errores y el nivel de control del trabajo puede determinar la aparición de diversas alteraciones en el trabajador si éste no se encuentra suficientemente calificado para realizarla. Para que el trabajo sea satisfactorio el nivel de responsabilidad del trabajador debe ser adecuado a la capacidad del mismo y a los recursos disponibles. Además si el puesto de trabajo o el nivel jerárquico que ocupa el trabajador está por debajo de su cualificación y de su capacidad conduce a la insatisfacción y a la desmotivación, y si el puesto de trabajo está por encima de su capacidad genera estrés.

### **Comunicación en el trabajo**

La organización debe propiciar tanto la *comunicación formal* como la *comunicación informal* entre los trabajadores en la actividad laboral. En el medio laboral la comunicación abarca desde las órdenes dadas por los directivos directamente hasta las expresiones casuales entre los compañeros.

### **a. Comunicación formal**

La comunicación formal es la que sirve para orientar los comportamientos hacia los principios, las normas y las metas de la organización. Puede establecerse en comunicación vertical ascendente (permite conocer los puntos de vista y canalizar las iniciativas de los trabajadores), vertical descendente (facilita el establecimiento de los objetivos y las directrices de la organización) y horizontal (facilita el apoyo emocional entre los trabajadores y hace posible la coordinación de actividades y la resolución de conflictos).

### **b. Comunicación informal**

La comunicación informal es la que favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de los contactos entre compañeros, y sirve de apoyo socio afectivo y de válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo.

Los problemas que surgen en este tipo de comunicación se pueden atribuir a diferencias en las percepciones de los trabajadores, a la forma en que un trabajador prefiere relacionarse con otros y en la manera en que se desarrollan las estrategias para mejorar la comunicación (INSHT, 2001a).

## **Participación en la toma de decisiones**

La falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización del trabajo es un factor causante de insatisfacción laboral.

Por tanto, es conveniente contemplar tanto si los medios de participación (buzones de sugerencias, delegados, reuniones, etc.), como la participación en la política de incentivos/motivación (prestaciones sociales, ayudas, plan de pensión, cheque de comida, seguro médico, premios, etc.) en la política de personal, en las negociaciones colectivas (despidos, contrataciones, rotación de plantilla, etc.), en la planificación, organización y gestión del trabajo y en los procedimientos y métodos de trabajo. Así como es necesaria también la participación de los trabajadores en las acciones relativas al ejercicio de sus derechos de información y formación en materia de prevención de riesgos laborales.

## **1.3 Factores Interpersonales**

### **Relaciones interpersonales en el trabajo**

Las personas tienen, entre otras, la necesidad de relacionarse socialmente, lo que es fuente de motivación. Por ello, las relaciones interpersonales en el trabajo con los superiores, con los subordinados, con los compañeros y con los usuarios o clientes y grupales (equipos de trabajo, de

departamento, de área, etc.) generalmente son valoradas positivamente, pero también pueden llegar a convertirse en un riesgo psicosocial.

Las malas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo, la falta de cohesión del grupo, las presiones; así como la reducción de los contactos sociales, la dificultad para expresar las emociones y opiniones y el aislamiento en el puesto de trabajo, pueden producir elevados niveles de tensión entre los miembros de un equipo u organización. Por el contrario, las buenas relaciones interpersonales, las posibilidades de comunicarse y el apoyo social en el trabajo pueden incrementar el bienestar psicológico en el trabajo (INSHT, 2001a).

Aunque se tiende a pensar que una buena relación interpersonal en el trabajo es aquella en la que no hay discrepancias entre los trabajadores, lo lógico es que como en otros contextos de las relaciones humanas haya divergencias entre los compañeros y entre los subordinados y los jefes, porque se pueden tener visiones distintas acerca de los objetivos, tareas, procedimientos, expectativas, etc.

Si se establece entre los trabajadores una actitud de respeto tomando en cuenta las creencias y sentimientos de los demás, de comprensión aceptando a los demás como personas, con sus limitaciones, sus necesidades, debilidades y características personales, de cooperación uniendo los esfuerzos hacia el mismo objetivo y de cortesía manteniendo un trato amable y cordial, se conseguirá una atmósfera laboral de aceptación y de armonía que facilitará la solución de cualquier conflicto interpersonal y favorecerá un buen clima laboral.

También es conveniente, posibilitar tiempos y espacios de descanso que permitan las relaciones sociales, facilitar el contacto entre los trabajadores a través de la distribución del lugar de trabajo y establecer vías formales para la resolución de los conflictos interpersonales.

#### **1.4 La Seguridad en el empleo**

##### **Ambigüedad sobre el Futuro del Empleo**

Redimensionamiento de la empresa, despidos, restructuración, remodelación, reducción de plantilla, fusiones, jubilación anticipada, recolocación: estos términos, que denotan cambios cada vez más familiares, se han convertido en habituales en la jerga de todo el mundo en los dos últimos decenios. Ante las dificultades surgidas, las empresas han prescindido de trabajadores de todos los niveles y han modificado muchos de los puestos conservados. Se han producido recortes de empleo tanto en empresas con grandes beneficios como en empresas obligadas a reducir costos.

¿Por qué se han generalizado de esta manera la pérdida y la modificación de los puestos de trabajo? No hay una respuesta sencilla que valga para todas las organizaciones o situaciones, aun cuando hay ciertos factores que parecen darse en la mayoría de los casos: pérdida de cuota de mercado, incremento de la competencia internacional y nacional, aumento de los costos laborales, obsolescencia de plantas y tecnologías, prácticas de gestión deficiente. La consecuencia, en cualquier supuesto, ha sido la decisión de la dirección de reducir o reestructurar los puestos de trabajo y de alterar el contrato psicológico con el trabajador.

La seguridad en el empleo o la certeza de una promoción profesional dentro de la empresa se han modificado de forma radical. Análogamente, se ha debilitado la fuerza vinculante del contrato psicológico tradicional entre el empresario y el trabajador con la salida de millones de empleados, directivos y no directivos.

Como en el resto del mundo, se enfrentan a un fenómeno de incremento de la inseguridad en el empleo y a un ambiguo panorama en lo que respecta al futuro. La inseguridad en el empleo: una interpretación Según Maslow (1954), Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) y Super (1957), las personas tienen una necesidad de seguridad.

Los trabajadores se sienten seguros cuando tienen un trabajo permanente o cuando son capaces de controlar sus tareas. Sólo recientemente, ante fenómenos como las reducciones de plantilla, los despidos o las fusiones, han empezado los investigadores a interesarse por el concepto de inseguridad en el empleo.

La naturaleza, causas y consecuencias de éste han sido estudiadas, por ejemplo, por Greenhalgh y Rosenblatt (1984), quienes definen el fenómeno como “la percepción por parte del trabajador de su impotencia para mantener la deseada continuidad en una situación de trabajo amenazada”. En el marco teórico de estos autores, la inseguridad en el empleo se considera como una parte del entorno de la persona. En el estrés, tal inseguridad se interpreta como un estresor que introduce una amenaza, la cual es interpretada y respondida por el individuo. Esta interpretación y respuesta pueden adoptar diversas formas: esforzarse menos por rendir, sentirse enfermo o bajo de forma, buscar otro empleo, tratar de hacer frente a la amenaza o buscar una mayor interacción con los compañeros para amortiguar los sentimientos de inseguridad.

### **Cómo tratar el problema de la inseguridad en el empleo**

Las organizaciones tienen numerosas alternativas un paso importante consiste en que la dirección muestre claramente que es consciente de las dificultades inherentes a la pérdida de trabajo y a la inseguridad laboral ante el futuro. Siempre caben otras opciones, como la reducción de la jornada,

los recortes salariales generalizados, unos paquetes atractivos de jubilación anticipada, la formación para reconversión profesional o los programas de despido pactado (Wexley y Silverman 1993). La instauración del mercado mundial ha supuesto un aumento de las exigencias y requisitos del trabajo. Para algunos, tales fenómenos supondrán nuevas oportunidades profesionales. Para otros, pueden agravar los sentimientos de inseguridad en el empleo. Es difícil saber con exactitud cómo responderán individualmente los trabajadores. En todo caso, los directivos deben tener muy presente que la inseguridad en el empleo puede tener consecuencias negativas.

Por supuesto, esto obliga a realizar estudios más rigurosos de la diversidad de consecuencias que la inseguridad en el empleo implica para determinados trabajadores. A medida que se vaya disponiendo de más información, los directivos tendrán que adoptar una actitud abierta para tratar de ayudar a los trabajadores a hacer frente a la inseguridad. La redefinición de la forma en que el trabajo se organiza y realiza debe convertirse en una alternativa válida a los métodos tradicionales de diseño de los puestos de trabajo. A los directivos les corresponde:

1. Identificar y tratar de mitigar las fuentes de inseguridad en el empleo entre los trabajadores;
2. Fomentar sentimientos de control y potenciación entre el personal, y
3. Mostrar comprensión cuando los trabajadores expresan sentimientos de inseguridad en el empleo.

La capacidad de los directivos para tratar de manera eficiente a los trabajadores que se sienten inseguros en materia de empleo y de condiciones de trabajo se está convirtiendo en una medida de su capacidad de gestión.

## **1.5 Factores macroorganizativos**

### **Estilo de Mando**

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su mando y en el clima laboral.

Los distintos estilos de dirección, suelen extraerse de la combinación de algunos de los cuatro principales patrones o modelos: el autoritario o autocrático, el paternalista, el pasivo o “laissez faire” y el democrático o participativo.

#### **1. Estilo autoritario o autocrático**

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas.

## **2. Estilo paternalista**

El que ejerce con este estilo de mando opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena y tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. Todos los subordinados deben recurrir a jefe para solucionar sus problemas.

## **3. Estilo pasivo o laissez faire (dejar hacer)**

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados y lo efectúa a distancia. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

## **4. Estilo democrático o participativo**

El que ejerce con este estilo, en general, escucha y valora las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y, sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocrítica.

### **1.6 Factores individuales**

#### **Resistencia**

Las características de la resistencia se basan en una teoría existencial de la personalidad y permiten definirla como aquella actitud básica de una persona ante su lugar en el mundo que expresa simultáneamente su compromiso, control y disposición a responder ante los retos (Kobasa 1979; Kobasa, Maddi y Kahn 1982). El compromiso se define como la propensión a comprometerse en lugar de desmarcarse en todo lo que se hace o se encuentra en la vida. Las personas comprometidas poseen un sentido existencial global que les permite encontrar significado e identificarse con las personas, los acontecimientos y las cosas del entorno. Las personas con sentido del control no tienen la pretensión ingenua de dirigir los acontecimientos y sus resultados, sino que, por el contrario, se sienten capaces de marcar una diferencia en el mundo utilizando su imaginación, sus conocimientos, sus habilidades y su capacidad de elección.

El reto consiste en creer que el cambio y no la estabilidad es lo normal en la vida y que los cambios constituyen importantes incentivos para el crecimiento en lugar de amenazas a la seguridad.

La resistencia como rasgo de la personalidad se caracteriza por un modo de reaccionar ante los hechos estresores de la vida que contribuye a reducir la tensión subsiguiente al estrés que es susceptible de provocar enfermedades somáticas y mentales.

Subrayando la capacidad individual para actuar correctamente en presencia de serios factores de estrés, los investigadores han confirmado los efectos positivos de la resistencia en numerosos grupos profesionales. Por otra parte, los hallazgos demuestran los efectos de la resistencia sobre la no-salud, como el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo y también sobre “burnout”.

Estos estudios han puesto de relieve la influencia de la resistencia en la valoración individual del estrés (Wiebe y Williams 1992). Igualmente importantes a efectos de validación son los resultados de varios estudios menores que han aportado algunas evidencias de la correlación entre la activación psicofisiológica y la resistencia, así como de la relación entre la resistencia y diversos comportamientos de protección de la salud.

Desde una perspectiva existencial, la personalidad se aprecia como algo que el individuo construye continuamente, y el entorno social de la persona, incluido su entorno de trabajo, se valora como positivo o negativo para el mantenimiento de la resistencia. Maddi (1987 y 1990) ha aportado la descripción y la justificación más coherentes de las estrategias de actuación sobre la resistencia. En efecto, expone una combinación de estrategias de focalización, reconstrucción situacional y automejora compensatoria que el autor ha utilizado con éxito en sesiones de pequeños grupos para reforzar la resistencia y reducir los efectos negativos, tanto físicos como mentales, del estrés en el trabajo.

### **Autoestima**

Un bajo nivel de autoestima se ha considerado desde hace mucho tiempo como uno de los factores causantes de trastornos fisiológicos y psicológicos

La autoestima se define como “el carácter favorable de la autoevaluación de las características individuales” (Brockner 1988). Brockner (1983, 1988) ha formulado las suposiciones de que las personas con baja autoestima suelen ser más vulnerables a los eventos del entorno que las que tienen un nivel elevado de autoestima. En el principal estudio realizado de esta hipótesis se ha verificado la función moderadora de la autoestima en la relación entre los estresores vinculados a los roles asignados (conflicto de roles y ambigüedad de roles) y la salud y las actitudes afectivas. El conflicto de roles (desacuerdo entre los roles asignados a una persona) y la ambigüedad de roles (falta de claridad del contenido del rol propio) suelen ser provocados en gran medida por



circunstancias externas a la persona y, por consiguiente, según la hipótesis las personas con un elevado nivel de autoestima deben ser menos vulnerables a ellos.

La medida de la autoestima centrada en la organización que utilizaron Pierce y cols. (1993) era un instrumento de diez elementos desarrollado por Pierce y cols. (1989). Los resultados de las investigaciones indican que la sensación de bienestar físico y la satisfacción de las personas con bajo nivel de autoestima se pueden mejorar, bien reduciendo la presencia de los estresores de rol, bien fomentando su nivel de autoestima. En un experimento aleatorio de campo, la actividad de clarificación de los roles en un contexto de desarrollo de la organización (comunicación entre supervisor y subordinado dirigida a clarificar el rol de este último y a conciliar las eventuales expectativas incompatibles), combinada con el establecimiento de un diagrama de responsabilidades (previa negociación y clarificación de los roles de los diversos departamentos), demostró su eficacia en la reducción de los conflictos de roles y de la ambigüedad de los roles (Schaubroeck y cols. 1993). Sin embargo, no parece probable que muchas organizaciones puedan y quieran realizar este ingente esfuerzo a menos que el estrés vinculado al rol se considere particularmente grave. Brockner (1988) formuló una serie de métodos para que las organizaciones puedan fomentar la autoestima de su personal.

Los sistemas de supervisión de las empresas constituyen uno de los campos con mayores perspectivas de mejora. En efecto, el ofrecimiento de una retroinformación de evaluación del rendimiento centrada más en los comportamientos que en las peculiaridades, el suministro de información descriptiva con resúmenes valorativos y la elaboración en un marco participativo de planes de mejora continua son sistemas menos propensos a repercutir negativamente en la autoestima de los trabajadores y pueden, incluso, reforzar ésta en algunos de ellos, que pueden así descubrir nuevos vertientes para mejorar su rendimiento. Ciertos métodos de formación, como el dominio de destrezas (Wood y Bandura 1989), permiten igualmente el desarrollo de unas percepciones positivas de eficacia respecto a cada nueva tarea, lo cual constituye la base de la autoestima en el contexto de la organización.

### **1.7 Estrés laboral**

Las emociones y las conductas de los trabajadores influyen en su bienestar personal y en el desarrollo de su trabajo. El estrés laboral, según definición de Karasek (1981), es: una variable dependiente del efecto conjunto de las demandas del trabajo y los factores moderadores de las mismas, particularmente la percepción de control o grado de libertad de decisión del trabajador

El interés sobre temas como el rendimiento, la satisfacción y el estrés laboral es cada vez mayor. Los diversos estresores que padecen los trabajadores incluyen: ejecución de tareas de forma

repetitiva, rol ambiguo y conflictivo, malas relaciones con los jefes, supervisores y compañeros, expectativas no satisfechas, sentimientos experimentados en cuanto a la competencia personal, autonomía, identidad profesional, etc.

Ya sean estresores provenientes de fuentes externas o internas, la satisfacción laboral disminuye y se desarrollan actitudes negativas hacia los demás y hacia uno mismo, el rendimiento laboral disminuye y, por tanto, la cantidad de trabajo realizado y la calidad del mismo.

Otra hipótesis, particularmente atractiva, es la que plantean ciertos autores sobre el encuadre laboral, según la cual las altas demandas laborales junto a una disminución de la capacidad de tomar decisiones, podrían representar un incremento de los factores de riesgo para la aparición del estrés.

Los hallazgos de diversas investigaciones sugieren que las experiencias estresantes de las personas en el trabajo no son simples reflejos de sus problemas personales. Se barajan tres hipótesis acerca de estas relaciones:

1. Las experiencias desagradables del trabajo se llevan al terreno no laboral.
2. Las deficiencias en el medio ambiente laboral son compensadas en la familia y en las actividades del tiempo libre
3. Se conjuga lo realizado en el trabajo y lo hecho fuera de el

La primera opción es la que ha recibido una mayor consideración, ya que la evidencia de las influencias laborales sobre las no laborales han sido halladas en al menos dos estudios longitudinales (Klitzman, House, Israel y Mero, 1990).

En cuanto a la segunda, hay evidencias que sugieren que las presiones familiares negativas pueden afectar a las oportunidades de trabajo y que el estrés diario en el trabajo y en el ambiente no laboral se relacionaron de forma significativa con el absentismo laboral (aunque no con la ejecución del trabajo)

Así pues, las variables mas relevantes se centran en el contexto propio del trabajo, las características personales y las manifestaciones y efectos del estrés. La persona intenta con todos sus recursos controlar y dominar las situaciones vitales, eventos que cuando desencadenan respuestas inadecuadas debidas a la perdida del autocontrol del individuo, es decir, cuando la presión de las circunstancias no es asumible de forma correcta, se produce el estrés.

En resumen, parece que los procesos patológicos que relacionan el encuadre laboral con la aparición de enfermedades tienen algunas de las siguientes características:

1. Los estresores laborales tienden a ser crónicos mas que intermitentes o autolimitados

2. Hay demandas laborales externas, tales como las creadas por maquinas, mecanismos de cobro o competición.
3. La adaptación o habituación a la situación crónica es difícil y se mantiene alguna forma de vigilancia de forma permanente
4. El fracaso es el cumplimiento de las demandas conduce a drásticas consecuencias (vida, dinero, etc)
5. Hay una contaminación de los efectos del trabajo sobre otras áreas de funcionamiento (por ejemplo familia), así que el impacto diario de la situación de demanda en el trabajo se mantiene y se acumula amenazando a la salud.

De todas formas, hay que tener en cuenta que, dado un estresor laboral determinado, no todas las personas expuestas al mismo desarrollaran una enfermedad, ya que hemos de contar con factores individuales (percepción y evaluación del estresor, rasgos de personalidad, técnicas de afrontamiento) y externos (sistemas de apoyo disponibles) los cuales modularan la respuesta a dicho estresor.

### **Consecuencias del estrés laboral**

#### **Consecuencias para el trabajador**

En general el trabajador con estrés laboral muestra signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta como hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

#### **A. Consecuencias físicas**

Trastornos gastrointestinales.	Úlcera péptica, dispepsia funcional, intestino irritable, colitis ulcerosas, aerofagia, digestiones lentas.
Trastornos cardiovasculares.	Hipertensión arterial, enfermedades coronarias.
Trastornos respiratorios.	Asma bronquial, hiperventilación, sensación de opresión en la caja torácica.
Trastornos endocrinos.	Anorexia, hipoglucemia, descompensación de la diabetes, trastornos tiroideos (hipertiroidismo, hipotiroidismo).
Trastornos dermatológicos.	Prurito, dermatitis, sudoración excesiva, alopecia, tricotilomanía.
Trastornos musculares.	Tics, calambres y contracturas, rigidez, dolores musculares, alteraciones en

	los reflejos musculares (hiperreflexia, hiporreflexia).
--	---

## B. Consecuencias psíquicas

El estrés laboral también genera consecuencias perjudiciales para la salud de la persona y el ambiente social y, además, inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal (INSHT, 2001b).

Entre los efectos negativos producidos por el estrés se encuentran la preocupación excesiva, la incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de tóxicos.

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, trastornos de ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación y trastornos de la personalidad.

Todas estas consecuencias deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones (INSHT, 2001b).

### **Consecuencias para la organización**

Las consecuencias del estrés laboral no sólo perjudican al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de la accidentabilidad o incluso a la incapacidad laboral, lo que genera para la empresa problemas considerables de planificación, de logística y de personal. De manera que es evidente el enorme costo humano y económico que el estrés genera en el mundo laboral.

Los costes evidentes por enfermedad, absentismo laboral, accidentes representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos como la ruptura de las relaciones interpersonales, el

aumento de cambio de puesto de trabajo, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento, la agresividad en el trabajo y el empeoramiento de la calidad de vida (INSHT, 2001b).

## **1.8 El síndrome de Burnout o síndrome de quemarse por el trabajo**

### **Concepto**

La definición de síndrome de burnout más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981) quienes considera respuesta inadecuada a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.

Este síndrome se da en aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo han de mantener un contacto constante y directo con la gente.

Si bien son muchas las variables que intervienen en este proceso de desgaste, es la relación intensa con otras personas lo que contribuye a la aparición del burnout, aunque de forma más completa podemos entender el burnout como el producto de una interacción negativa entre el lugar de trabajo, el equipo y los usuarios o clientes.

El cansancio emocional hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto debido al trabajo que se realiza, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás.

La despersonalización consiste en el desarrollo de una actitud negativa e insensible hacia las personas a las que da servicio. Es un cambio negativo en las actitudes y respuestas hacia los beneficiarios del propio trabajo. La falta de realización personal en el trabajo es la tendencia a evaluarse a uno mismo y al propio trabajo de forma negativa, junto a la evitación de las relaciones interpersonales y profesionales, con baja productividad e incapacidad para soportar la presión.

### **Etapas del síndrome de Burnout**

Se han establecido (Edelwich y Brodsky, 1980) varias etapas por las que atraviesa el trabajador hasta llegar al burnout:

- a. Etapa de entusiasmo (el trabajador experimenta su profesión como algo estimulante y los conflictos se interpretan como algo pasajero y con solución. Y el trabajador tiene elevadas aspiraciones y una energía desbordante).
- b. Etapa de estancamiento (comienza cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo y los objetivos empiezan a aparecer como difíciles de conseguir, aún con esfuerzo).

- c. Etapa de frustración (es el periodo de la desilusión y de la desmotivación laboral, en la que brotan los problemas emocionales, físicos y conductuales).
- d. Etapa de apatía (se produce la resignación del trabajador ante la imposibilidad de cambiar las cosas).
- e. Etapa de burnout(en esta etapa se llega a la imposibilidad física y psíquica de seguir adelante en el trabajo e irrumpe con fuerza la sintomatología: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo).

Y Cherniss (1980 a) subraya que se llega al burnout desde el estrés laboral por un proceso de acomodación psicológica entre un trabajador estresado y un trabajo estresante, y distingue entre:

- a. Fase de estrés, que se caracteriza por un desajuste entre demandas laborales y los recursos del trabajador.
- b. Fase de agotamiento, en la que llegan a producirse de forma crónica respuestas de preocupación, tensión, ansiedad y fatiga.
- c. Fase de agotamiento defensivo, en la que se aprecian cambios en las actitudes y en la conducta

### **Consecuencias del Burnout**

#### **Consecuencias para el trabajador**

El trabajador se va viendo afectado poco a poco en su salud, debido a la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo que no le resultan controlables, a pesar de poner en juego todos sus recursos personales (INSHT, 2006). Se produce un deterioro general: cognitivo, emocional, conductual y físico.

Los síntomas de burnout pueden ser agrupados en físicos, emocionales y conductuales (Cherniss, 1980 b) (Maslach, 1982):

- a. Síntomas físicos: malestar general, cefaleas, fatiga, problemas de sueño, úlceras u otros desórdenes gastrointestinales, hipertensión, cardiopatías, pérdida de peso, asma, alergias, dolores musculares (espalda y cuello) y cansancio hasta el agotamiento y en las mujeres pérdida de los ciclos menstruales.
- b. Síntomas emocionales: distanciamiento afectivo como forma de autoprotección, disforia, aburrimiento, incapacidad para concentrarse, desorientación, frustración, celos, impaciencia, irritabilidad, ansiedad, vivencias de baja realización personal y baja autoestima, sentimientos depresivos, de culpabilidad, de soledad, de impotencia y de

alineación. Predomina el agotamiento emocional, lo que lleva a deseos de abandonar el trabajo y a ideas suicidas.

- c. Síntomas conductuales: conducta despersonalizada en la relación con el cliente, absentismo laboral, abuso de drogas legales e ilegales, cambios bruscos de humor, incapacidad para vivir de forma relajada, incapacidad de concentración, superficialidad en el contacto con los demás, aumento de conductas hiperactivas y agresivas, cinismo e ironía hacia los clientes de la organización, agresividad, aislamiento, negación, irritabilidad, impulsividad, atención selectiva, apatía, suspicacia, hostilidad, aumento de la conducta violenta y comportamientos de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).

Estos síntomas tienen unas consecuencias negativas hacia la vida en general, disminuyendo la calidad de vida personal y aumentando los problemas familiares y en toda la red social extralaboral del trabajador, debido a que las interacciones se hacen tensas, la comunicación termina siendo deficiente y se tiende al aislamiento.

### **Consecuencias para la organización**

Los síntomas del burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación, aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación con un creciente nivel de desmoralización y se puede llegar o a una reconversión por parte de afectado profesional o al abandono de la profesión.

Si la organización no favorece el necesario ajuste entre las necesidades de los trabajadores y los fines de la institución, se produce una pérdida de la calidad de los servicios como consecuencia de todo ello, que no es más que la expresión de una desilusión

## **1.9 Acoso laboral o Mobbing**

### **Concepto**

En su forma más general, el fenómeno del mobbing consiste en hostigar de modo verbal o físico por parte de un superior con poder hacia otro trabajador con menos poder. Este desequilibrio de poder entre los trabajadores es la característica más relevante, con independencia de la edad o del tipo de conductas específicas.

El acoso laboral puede ser **directo**, con agresiones de tipo intimidatorio, que a su vez pueden incluir un daño físico o verbal; o bien **indirecto**, como el aislamiento y la exclusión social. Ambos se consideran como las dos caras de la misma moneda, ya que la presencia de uno está condicionada por la presencia del otro (Carreras y otros, 2002).

Para Zapf y Leymann (1996) el concepto de mobbing incluye conductas como humillaciones, no ofrecer tareas a realizar, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, difundir rumores o hacer chistes de la vida privada. Lo que parece evidente es que las acciones intimidatorias suelen mantener un orden ascendente de daño, pudiendo comenzar con una simple molestia para ir pasando lentamente a otros actos más graves como reírse de la persona, meterse con ella, burlarse, para llegar después al aislamiento, al rechazo, al insulto, a la agresión física... Esta escalada va acrecentando la sensación de indefensión de la víctima.

También Salin (2003) señala que acoso laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes hacia uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Y en la misma línea Einarsen y otros (2003) entienden por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas.

Dada su conceptualización, Leymann (1990) identificó 45 comportamientos que se dan durante el proceso de mobbing, y los agrupó en las 5 categorías siguientes:

- Impedir que la víctima se exprese.
- Aislar a la víctima.
- Desacreditar a la víctima en su trabajo.
- Menospreciar a la víctima frente a sus compañeros.
- Comprometer la salud de la víctima.

En todo caso, se podría decir que las conductas de mobbing serían del orden siguiente:

- Atentados contra las condiciones de trabajo, retirándole la autonomía a la víctima, como asignarle tareas muy por debajo o muy por encima de su capacidad, o bien no permitiéndole hacer nada. Criticar sus más mínimos errores o defectos, despreciando su trabajo y sus capacidades profesionales, no transmitirle informaciones útiles para la realización de una tarea; negarle el acceso a los instrumentos de trabajo: teléfono, fax, ordenador, retirarle el trabajo que solía realizar habitualmente, debatirle todas sus decisiones, presionarle para que no haga valer sus derechos (permisos, horarios) e incluso ocasionarle desperfectos en su lugar de trabajo.



- Atentados contra la dignidad. Se utilizan observaciones despectivas para calificarla, desacreditándola ante el resto de los compañeros, sea estos superiores o subordinados. Se hacen circular rumores y críticas relativos a ella. Se critica su vida privada.
- Limitar su comunicación y contacto social. El acosador impone con su autoridad lo que puede decirse o lo que no. A la víctima se le niega el derecho a expresarse o a hacerse oír. No se dirige la palabra a la víctima, ignorando su presencia y dirigiéndose únicamente a los demás. Se sugiere a los colegas que no le hablen. Se le cortan fuentes de información.
- Ataques directos a la salud. No se respetan las bajas médicas.
- Impedir su promoción e intentar su despido laboral. Como se ha mencionado, las conductas de mobbingse deben a una intencionalidad: liberarse de la víctima, para ello el acosador no duda en utilizar los recursos necesarios que faciliten a la empresa el despido legal de la víctima.

Es conveniente distinguir entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “mobbing”, porque es cada vez más frecuente entre los trabajadores, identificar conductas de mobbing con comportamientos que en realidad corresponden a un conflicto relacional ocasional entre un jefe y un trabajador o entre compañeros o puede tomar la forma de rivalidad entre los equipos; o puede ser evidente por falta de confianza y cooperación entre grupos grandes de empleados y la gerencia. Es decir, hace referencia a situaciones en las que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo dentro de una organización, generalmente, es multicausal y genera ineficiencia e ineffectividad, pero también, pueden hacer crecer la organización.

Hay que tener en cuenta que los “conflictos interpersonales en el trabajo” hacen referencia a las situaciones en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, y además de una realidad, pueden ayudar a la supervivencia de la organización.

El mobbing no se identifica con los conflictos interpersonales en el trabajo que ocurren ocasionalmente, aunque éstos, puedan llegar a ser crónicos, lo que generaría un deterioro del clima laboral, sino con aquellos en los que la situación empieza a provocar daños para la salud.

La diferencia entre “conflicto interpersonal en el trabajo” y “mobbing” no se sostiene tanto en el tipo de conductas que se manifiestan o en cómo se producen, sino que fundamentalmente se trata de una cuestión de frecuencia y de duración de las conductas hostiles, que llevarán a la víctima a una situación de debilidad e impotencia y a un alto riesgo de expulsión del entorno social. Cuando las conductas hostiles son realizadas a menudo y durante un largo período de tiempo con el fin de dañar a alguien, los contenidos y significados de las mismas se modifican, convirtiéndose en un arma peligrosa. Es el uso sistemático de conductas de acoso en las interacciones en el trabajo lo que

hacer estallar el desarrollo del proceso de mobbing. Además en el acoso laboral existe la intencionalidad de dañar a la víctima con el propósito claro de perjudicarla psíquica y socialmente.

<b>Conflicto interpersonal en el trabajo</b>	<b>Mobbing</b>
Las conductas no son frecuentes ni sistemáticas, son ocasionales.	Las conductas son frecuentes, sistemáticas, repetidas y prolongadas en el tiempo.
No hay finalidad premeditada.	El acosador tiene una finalidad de carácter instrumental o finalista.
Se suele dar entre dos trabajadores.	Suele darse un elemento grupal, un grupo contra 1 persona.
Los comportamientos acosantes van dirigidos a todo el grupo de trabajadores.	Los comportamientos van dirigidos hacia uno o varios trabajadores, pero no a todos.
Suele haber simétrica, igualdad entre los protagonistas.	Suele haber una relación asimétrica entre los protagonistas.
Los roles y tareas están claramente definidas.	Se da la ambigüedad de rol.
Las relaciones son de colaboración.	Las relaciones son de competencia y boicot.
Las discrepancias son explícitas.	Las discrepancias no son explícitas.
Las confrontaciones son ocasionales.	Las confrontaciones son frecuentes.
El estilo de comunicación es sincero y eficiente.	El estilo de comunicación es evasivo.
Los objetivos son comunes y compartidos.	Los objetivos no son comunes ni compartidos.

### **Tipología**

#### **Acoso laboral ascendente**

Un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.

Este tipo de mobbing se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior. Es decir, el mobbing ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones (Irigoyen, 1999; Piñuel y Zabala, 2000). Es el tipo de acoso laboral menos frecuente, y ocurre según Leymann (1996) en el 9% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 2,5% y para el informe Randstad (2003) en el 5%.

### **Acoso laboral descendente**

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.

Se ha afirmado que puede tratarse de superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar (Irigoyen, 1999).

Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en (Hirigoyen 2001): acoso perverso (es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro), acoso estratégico (el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido) y acoso institucional (se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal).

Es el tipo de mobbing más frecuente: Leymann (1996) lo cifraba en el 47% del mobbing Piñuel y Zabala (2001) en el 43% y el informe Randstad (2003) en un 75%.

### **Acoso laboral horizontal**

Un trabajador es acosado por uno o varios compañeros que ocupan su mismo nivel jerárquico. Piñuel y Zabala (2000) cita varias de las razones argumentadas por Leymann para explicar este tipo de acoso: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimiento o por falta de trabajo. También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen (bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc.), o también puede producirse por enemistad personal (Hirigoyen, 2001).

Es decir, que el mobbing horizontal puede darse cuando un grupo ya formado margina a un individuo que no quiere someterse a las normas fijadas por la mayoría, o puede ser el resultado de una enemistad personal. El mobbing horizontal ocurre según Leymann (1996) en el 44% del mobbing, para Piñuel y Zabala (2001) en el 42% y para el informe Randstad (2003) en el 20%.

### **Fases del Mobbing**

El mobbing no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo pasan

desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. Se han sistematizado 4 grandes fases (Leymann, 1996) que marcan la evolución del proceso de mobbing:

### **Fase de conflicto**

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud. La duración de esta primera fase acostumbra a ser corta y no puede definirse propiamente como acoso laboral.

### **Fase de estigmatización o mobbing**

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del mobbing se instauran de forma permanente con la frecuencia como mínimo de una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses. El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización, desvaneciéndose el origen del proceso de acoso. La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos niega la realidad, en otros se culpa del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación. De cualquier modo, la indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase hasta su culminación, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansioso depresiva (Piñuel y Zabala, 2003).

### **Fase de intervención de la organización**

La evolución del mobbing llega a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección (habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal) interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso (quizá ya con más de seis meses o un año desde su inicio), el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador.

La empresa o institución puede intervenir:

- Positivamente (cuando a través de la negociación se le generan alternativas al trabajador y se llega a un acuerdo para la resolución del problema y se permite un cambio de puesto, si fuera necesario, se fomenta la participación y el diálogo, se especifican las funciones y tareas, y se establecen adecuados canales de comunicación formal).

- Negativamente (cuando la gestión del problema por parte de los superiores incrementa la escalada del conflicto: negando el mismo o implicándose en la estigmatización de la persona acosada).

La dirección de la organización tóxica puede negar el fenómeno de acoso, trivializando las críticas que el acosador hace a la víctima, apelando a que el conflicto es inevitable entre seres humanos, argumentando que una sacudida de vez en cuando es una forma de incrementar la competitividad o racionalizando el conflicto como una falta de madurez personal de los involucrados (Piñuel, 2001).

La negación del conflicto impide tomar medidas correctoras, contribuyendo a que siga su curso habitual de escalada.

La implicación activa en el conflicto por parte de la dirección, alineándose con los acosadores, genera que la víctima vea descartada una de las posibilidades de solución (la intervención del superior) y que se incrementen las conductas de acoso (pudiendo aparecer conductas de mobbing ligadas al control formal de la organización: asignación de tareas sin sentido, críticas injustificadas del desempeño, asignación de cantidades excesivas de trabajo, etc.) (Pérez Bilbao, 2001).

### **Fase de expulsión o marginación**

La prolongación del proceso de mobbing tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, que se concreta en una secuencia repetida de bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima. En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de “expulsión” de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse de muy diversas formas: aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico.

### **Consecuencias del acoso laboral**

#### **Consecuencias físicas**

Se da un amplio elenco de somatizaciones: trastornos cardiovasculares (hipertensión, arritmias, dolores en el pecho, etc.), trastornos musculares (dolores lumbares, cervicales, temblores, etc.), trastornos respiratorios (sensación de ahogo, sofocos, hiperventilación, etc.) y trastornos gastrointestinales (dolores abdominales, náuseas, vómitos, sequedad de boca, etc.).

### **Consecuencias psíquicas**

Ansiedad, estado de ánimo depresivo, apatía o pérdida de interés por actividades que previamente le interesaban o le producían placer, alteraciones del sueño (insomnio e hipersomnia), profundos sentimientos de culpabilidad, aumento del apetito, distorsiones cognitivas (fracaso, culpa, ruina, inutilidad, etc.), hipervigilancia, suspicacia, labilidad emocional con llanto frecuente, ideas de suicidio no estructuradas, sin plan ni intentos de suicidio, sentimientos de impotencia e indefensión, miedos al lugar de trabajo, a coger el teléfono, a enfrentarse con su jefe, miedo a volver a trabajar y a no ser capaz de desempeñar su trabajo adecuadamente, miedo a salir a la calle, expectativas negativas sobre su futuro, atención selectiva hacia todo aquello relacionado con el fracaso, disminución de la capacidad de memoria y dificultades para mantener la atención y pensamientos recurrentes sobre la situación de mobbing (García y Rolsma, 2003; Fornés, 2002). En la víctima se dan cambios de personalidad con predominio de rasgos obsesivos (actitud hostil, y suspicacia, sentimiento crónico de nerviosismo, hipersensibilidad con respecto a las injusticias), rasgos depresivos (sentimientos de indefensión, anhedonia, indefensión aprendida) (Gómez, Burgos y Martín, 2003) y alteración del deseo sexual (hipoactividad sexual, etc.).

### **Consecuencias sociales**

Los efectos sociales del acoso laboral se caracterizan por la aparición en la víctima de conductas de aislamiento, evitación y retraimiento (INSHT, 2001); así como la resignación, el sentimiento de alienación respecto a la sociedad y una actitud cínica hacia el entorno (Gómez, Burgos y Martín, 2003).

Se suele generar alrededor de la víctima un aislamiento progresivo, debido, en parte, a la retirada de algunos de sus amigos, que al ver la situación le dan la espalda y desaparecen, junto con el aislamiento activo que la víctima ejerce. No quiere estar con otras personas para no tener que dar explicaciones sobre su salida de la organización, y debido a su sensación de fracaso y falta de confianza piensa que el resto de las personas le consideran un fracasado, y tiene miedo de enfrentarse a las posibles críticas.

### **Consecuencias laborales**

Las consecuencias en el área laboral suponen la destrucción progresiva de la vida laboral de la víctima. Debido al mobbing se suele solicitar una baja laboral por estrés, durante la cual la empresa puede llevar a cabo el despido o negarse a abonarle el salario, difundir rumores sobre la víctima y mentir sobre su salida de la empresa. Con ello consigue presentar una imagen negativa de la víctima, lo que contribuye a disminuir su empleabilidad, y que vaya considerándose a sí misma

incapaz para trabajar, y mostrando expectativas negativas sobre su rendimiento y desempeño laboral.

### **Prevención e intervención**

Las propuestas concretas de la Agencia Europea son:

- Ofrecer a cada trabajador la posibilidad de escoger la manera de realizar su trabajo.
- Reducir el volumen de trabajos monótonos y repetitivos.
- Aumentar la información sobre objetivos.
- Desarrollar el estilo democrático de dirección.
- Evitar especificaciones poco claras de funciones y tareas.

Las recomendaciones para crear una cultura organizativa con normas y valores contra el acoso laboral son las siguientes:

- Favorecer la difusión del significado de acoso laboral.
- Investigar el alcance y naturaleza del problema de acoso laboral.
- Formular directrices claras para favorecer interacción social positiva que incluya:
  1. El compromiso ético, tanto por parte del empresario como de los trabajadores para impulsar un entorno libre de acoso.
  2. Explicitar los tipos de acciones que son aceptables y aquellas que no lo son.
  3. Establecer los valores y normas de la organización y las consecuencias y sanciones del incumplimiento de las normas.
  4. Indicar dónde y cómo pueden obtener ayuda las víctimas.
  5. Garantizar el derecho a quejarse sin represalias.
  6. Explicar el procedimiento para formular quejas.
  7. Especificar la función del director, el supervisor, el compañero de contacto-apoyo y los representantes sindicales.
  8. Proporcionar datos de servicios de asesoramiento.
  9. Poner ayuda a disposición de la víctima y del acosador.
  10. Mantener la confidencialidad.
  11. No exponer innecesariamente a la víctima a careos con el agresor.
  12. Escuchar a ambas partes de forma objetiva y no tendenciosa.

Por tanto, es conveniente establecer algunos objetivos:

- Realizar una distribución efectiva de normas y valores en todos los niveles de la organización, por ejemplo, a través de manuales de personal, reuniones informativas, boletines, etc.
- Asegurar vías para resolver los conflictos de forma objetiva y democrática.
- Garantizar que todos los empleados conozcan y respeten las normas y los valores de la organización.
- Mejorar la responsabilidad y la competencia de la dirección a la hora de abordar los conflictos y la comunicación.
- Establecer contactos independientes con los trabajadores.
- Implicar a los trabajadores y a sus representantes en la evaluación de riesgos y en la prevención del acoso laboral.

Aproximadamente la mitad de los trabajadores sometidos a mobbing refieren secuelas psicológicas o físicas. Por ello, si se detectan situaciones de acoso laboral, no se debería esperar a que se manifestase un daño para establecer las estrategias preventivas. En este sentido, se han identificado algunos factores de buen pronóstico del acoso laboral:

- La corta duración del acoso, o el detenerlo cuanto antes.
- La baja intensidad o frecuencia del hostigamiento.
- El apoyo social y familiar.
- La ruptura de la indefensión y de la paralización, mediante una estrategia de afrontamiento activo.

Además las empresas deberían favorecer:

- El apoyo social al afectado a través de un compañero de su confianza, el médico de la empresa, el servicio de prevención de riesgos laborales o en el ámbito extralaboral.
- El reconocimiento por parte de la organización de que estos fenómenos pueden existir.
- La planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa como parte de su cultura empresarial.
- La posibilidad de contar dentro de la empresa con un servicio de asistencia a los trabajadores.
- La atención a las deficiencias del diseño del trabajo, al comportamiento de los líderes y a la protección social de la persona mediante reglas claras, escritas y públicas sobre resolución de conflictos.
- La elaboración de un protocolo de actuación para la prevención y la atención en caso de acoso laboral.



## **1.10 Otros riesgos psicosociales en el trabajo**

### **Conflicto familia-trabajo**

Hay una razón de suma importancia para considerar el conflicto trabajo-familia como un riesgo psicosocial laboral relevante y con repercusiones acusadas: ambos ocupan elementos centrales de la identidad de la persona actual y ocupan mayoritariamente el uso del tiempo disponible. Ambos son los referentes más determinantes de la vida personal en todas sus manifestaciones, por lo que la interacción entre ambos tiene un valor crítico central.

Probablemente, la conciliación trabajo familia nunca ha sido un tema fácil a partir del momento histórico en el que, por razones económicas, la mujer entra a formar parte de la fuerza de trabajo en condiciones de igualdad. El desarrollo de carreras, del hombre y la mujer, ha supuesto una reorganización de los tiempos de matrimonio y de los roles de maternidad-paternidad a veces difíciles de conciliar con las exigencias laborales.

Esta incorporación supone un cambio en la estructura y en la dinámica familiar, y conlleva dificultades para compaginar trabajo y familia.

Aquellas mujeres que habitualmente se encargaban de atender las responsabilidades familiares ahora también deben atender las laborales, por lo que se encuentran con mayores problemas de conciliación. La nueva situación afecta también a los hombres pues se genera inevitablemente un replanteamiento del juego familiar de roles ya que como Paterna y Martínez (2006) sugieren, se les pide mayor colaboración en tareas familiares. Las nuevas exigencias, aunque sigan distribuyéndose de forma desigual, afectan en principio a hombres y mujeres.

El conflicto familia-trabajo aparece cuando las presiones de la familia y el trabajo son incompatibles (Greenhaus & Beutell, 1985). El conflicto entre las dos esferas lo han diferenciado en dos tipos (conflicto familia-trabajo y conflicto trabajo-familia) según la direccionalidad del conflicto. La importancia que en los últimos años se está dando a la conciliación familiar y laboral ha generado un aumento de este tipo de estudios, sobre todo en cuanto al conflicto trabajo familia (Eby et al. 2005).

## **1.11 Prevención**

### **Estrategias generales de prevención y control**

Toda organización que pretenda conseguir y mantener el máximo bienestar mental, físico y social de sus trabajadores necesitará disponer de políticas y procedimientos que adopten un enfoque integrado de la salud y la seguridad. Especialmente deberán disponer de una política de salud mental con procedimientos de gestión del estrés, basados en las necesidades de la organización y de los trabajadores y sometidos periódicamente a revisión y evaluación.

### **Prevención primaria**

En primer lugar, la forma más efectiva de combatir los factores psicosociales consiste en eliminar su causa. Para ello puede que sea necesario modificar la política de personal, mejorar los sistemas de comunicación, rediseñar los puestos de trabajo, permitir una mayor participación en la toma de decisiones o conceder una mayor autonomía en los niveles más bajos. Aunque evidentemente las medidas necesarias variarán en cada organización según los tipos de factores de estrés propios de cada una, todas las intervenciones deben basarse en un diagnóstico previo que permita identificar los factores de riesgo y las personas afectadas por él.

En las reuniones con los trabajadores y en los cuestionarios tienen que abordarse los aspectos siguientes:

- Contenido del trabajo y programa de trabajo;
- Condiciones físicas del trabajo;
- Condiciones de empleo y expectativas de los distintos grupos de trabajadores de la empresa;
- Relaciones interpersonales en el trabajo,
- Sistemas de comunicación y medidas de información.

Otra alternativa consiste en pedir a los trabajadores que rellenen un diario del estrés durante varias semanas, registrando todos los acontecimientos estresores vividos durante la jornada laboral. El conjunto de estos informes, agrupados por grupos o departamentos, puede ser de gran utilidad para identificar las fuentes generales y permanentes de estrés.

## **Creación de entornos saludables y redes de apoyo**

Otro aspecto clave de la prevención primaria es la creación de un clima de apoyo. Los trastornos mentales no discriminan a nadie, pudiendo afectar a cualquier persona, con independencia de su edad, su posición social o su profesión. Por tanto, los trabajadores no deben sentirse avergonzados por admitir que están teniendo dificultades.

Las organizaciones deben tomar medidas explícitas para erradicar el estigma asociado con tanta frecuencia a los problemas emocionales y para maximizar el apoyo prestado a sus trabajadores (Cooper y Williams 1994). Algunas medidas formales que pueden adoptarse en este sentido son:

- informar a los trabajadores de los mecanismos de apoyo y asesoramiento existentes en la organización, como los servicios de salud ocupacional.
- incorporar específicamente aspectos del desarrollo personal a los sistemas de valoración.
- ampliar y mejorar el “don de gentes” de los directivos y supervisores, para que adopten actitudes de apoyo y puedan enfrentarse con más facilidad a los problemas de los trabajadores.

Lo más importantes es que tanto las empresas como los sindicatos demuestren su compromiso de lucha contra el estrés y de protección de la salud mental en el trabajo. Para ello, puede que sea necesario mejorar los canales de comunicación y erradicar las normas culturales que favorecen el estrés de los trabajadores (p. ej., las normas culturales que incitan a los empleados a trabajar en exceso y durante muchas horas y a sentirse culpables por abandonar el trabajo “a la hora”). Las organizaciones que deseen crear un clima de apoyo deberán asimismo intentar anticiparse a factores de estrés nuevos o adicionales que pueden aparecer como consecuencia de cambios como reestructuraciones o introducción de nuevas tecnologías. Estos factores de estrés nuevos pueden combatirse con programas de formación o una mayor participación de los trabajadores.

La comunicación y la participación de los trabajadores tienen una importancia fundamental para reducir el estrés en el contexto de un cambio organizativo.

## **Prevención secundaria**

Las iniciativas correspondientes a esta categoría se centran, en general, en la formación y en la educación y consisten en actividades de concienciación y programas de adquisición de destrezas.

La forma y el contenido de estas actividades de formación son sumamente variables, desde simples técnicas de relajación, asesoramiento y planificación sobre la forma de vida o formación

básica en técnicas de administración del tiempo, hasta la adquisición de destrezas para la resolución de problemas o el reforzamiento de la seguridad en uno mismo. Sus objetivos consisten en ayudar a los trabajadores a analizar los efectos psicológicos del estrés y a diseñar un plan personal para que puedan controlarlo (Cooper 1996).

Estos programas son muy beneficiosos para los trabajadores, cualquiera que sea su nivel, y resultan especialmente útiles para que los directivos sepan reconocer el estrés en sus subordinados y tomen conciencia de sus propias técnicas de gestión y de su impacto en los demás. Estos programas pueden ser de gran utilidad cuando se inician después de una auditoría del estrés.

### **Programas de vigilancia y promoción de la salud**

Las organizaciones pueden también, con la ayuda de los profesionales de la salud ocupacional, emprender iniciativas que promuevan directamente una conducta beneficiosa para la salud en el lugar de trabajo, como las siguientes:

- Chequeos periódicos y exploraciones selectivas;
- Diseño de menús “saludables” en los comedores de las empresas;
- Disponibilidad de instalaciones deportivas y clases de educación física;
- Descuentos en algún gimnasio o centro de salud de la localidad;
- Programas de protección cardiovascular;
- Asesoramiento sobre el control del consumo de alcohol y la dieta (especialmente reducción del colesterol, la sal y los azúcares);
- Programas para dejar de fumar,
- Asesoramiento general sobre la forma de vida.

Las organizaciones que no disponen de instalaciones para un departamento de salud ocupacional pueden recurrir a organismos externos para que organicen una serie de programas de promoción de la salud.

### **Prevención terciaria**

Un componente importante de la promoción de la salud en el lugar de trabajo es la detección precoz de los problemas de salud mental y la remisión inmediata de los afectados a un lugar donde puedan recibir tratamiento especializado. Casi todas las personas que desarrollan algún trastorno mental se recuperan por completo y pueden reincorporarse al trabajo. En general, es mucho más costosa la jubilación anticipada de una persona por causas médicas y la selección y

formación de un sucesor que su recuperación y reincorporación al trabajo. Las organizaciones deben considerar dos aspectos especiales de la prevención terciaria:

### **Facilitar la reincorporación al trabajo**

Conviene recordar que, cuando un trabajador ha estado de baja por un motivo relacionado con el estrés, la reincorporación puede ser, por sí misma, una experiencia “estresora”. Es importante que las organizaciones comprendan y acepten estas circunstancias.

Debe realizarse una entrevista de “reincorporación” para determinar si la persona afectada está preparada y desea reintegrarse a todos los aspectos de su vida laboral. Las negociaciones exigen una delicada relación entre el trabajador, la empresa y el médico.

Las alternativas descritas en los párrafos anteriores no deben ser consideradas como mutuamente excluyentes sino, más bien, como complementarias. La formación sobre gestión del estrés, las actividades de promoción de la salud y los servicios de asesoramiento resultan útiles para aumentar los recursos físicos y psicológicos de la persona y ayudarla a modificar su valoración de la situación estresora y a afrontar mejor la angustia (Berridge, Cooper y Highley 1997). No obstante, son muchas las fuentes potenciales y persistentes de estrés y es probable que la persona se sienta carente de los recursos o del poder necesarios para efectuar el cambio (p. ej., estructura, estilo de gestión o cultura de la organización).

## **CAPITULO II**

### **2. DESEMPEÑO LABORAL**

#### **2.1 Introducción**

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la re-estructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

#### **2.2 Concepto**

El concepto de satisfacción laboral no es unívoco y como dice Harpaz (1983), muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos. Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar como sigue:

- a) Como estado emocional, por ejemplo Locke (1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

- b) Como actitud generalizada ante el trabajo (Peiro, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental
- c) Como actitud afectiva para resaltar el componente afectivo de esta actitud como el mas importante (Newstrom y Dawis, 1993)

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir dos modelos:

1. **Modelo Unidimensional:** Actitud hacia el trabajo en general, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.
2. **Modelo Multidimensional:** A partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

Estos tres aspectos del desempeño se pueden subdividir de la siguiente manera:

**Atributos del cargo:** Son aquellos aspectos que miden el conocimiento del puesto, la pericia en la ejecución de las tareas, experiencia y solvencia para ejecutar su trabajo.

**Rasgos individuales o de conducta:** Son aquellos aspectos que son inherentes a la persona, tales como: puntualidad, compromiso, responsabilidad, cooperación, motivación, trato, etc.

**Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.

### **2.3 Factores Determinantes en el desempeño laboral**

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

**Años de carrera profesional:** a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que

suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

**Expectativas laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal, y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

### **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":



**Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

**Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado **reto del trabajo**. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Sistemas de recompensas justas**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace

un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

**Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

#### **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

#### **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

### **Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

### **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **Consecuencias claves de la satisfacción laboral**

Tanto la salud física como la mental mejoran con la satisfacción laboral. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, suelen tener menos problemas de salud tales como dolencias cardiovasculares, jaquecas y trastornos del sueño. También experimentan menos ansiedad, tensión y estrés. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos. De hecho algunos informes sugieren que los empleados satisfechos viven más tiempo, en todo caso, lo cierto es que un empleado feliz parece gozar de mejor salud. Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias

injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas. Sin embargo, la relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo es menos dependiente. Por ejemplo: existen muchas razones por las cuales un empleado satisfecho puede faltar al trabajo. Igualmente pertinentes son las razones por las cuales un empleado insatisfecho puede escoger ir a trabajar. Por ejemplo: el empleado insatisfecho puede tener miedo a ser despedido, o bien no tener otra alternativa más agradable que ir al trabajo o simplemente prefiere el trabajo que quedarse en casa.

## **2.4 Causas del bajo desempeño laboral**

En los últimos tiempos las empresas están incorporando uno de los criterios más importantes de fines de la década de los 90': la velocidad, la necesidad de ser rápidos, desarrollar el criterio de anticipación.

En este orden los gerentes han debido adaptarse a múltiples cambios en las características de su función, a partir de "duros" procesos de reingeniería, de profundos cambios tecnológicos, de cambios en la concepción de los negocios, etc.

Algunos de los problemas principales que se evidencian en estos momentos para mantener y elevar su desempeño son:

Elevados niveles de stress laboral, que afectan indudablemente su vida privada y su situación laboral.

La dificultad en compartir esta situación con pares y con su equipo de trabajo aumenta los niveles de stress y obtura la comunicación eficaz.

Un relativo "aislamiento" en los equipos. Si bien muchas organizaciones se están orientando al trabajo en equipo (como moda o como modo), en ellas se está produciendo el fenómeno del aislamiento, revelado además por una excesivo privilegio en la orientación a resultados, con relación a la orientación hacia las personas.

De esta forma se va produciendo un distanciamiento entre las personas que se centra en la falta de diálogo productivo; en la concreción de una formalización en los vínculos y en el hecho que el lugar de trabajo se convierta en un espacio de "sufrimiento" más que un espacio de desarrollo personal, profesional, empresario. Esta situación es negada en general por las personas que participan de ella, de tal forma que la fractura en la comunicación acentúa aún más este proceso de aislamiento y baja en la productividad.

En este contexto, y ante la rapidez en la acción que requieren los tiempos en que se vive, se solicitan cada vez más la asistencia técnica de "gurús" (supuestos dueños de La Verdad), especialistas que (supuestamente) dirán qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.

Es así como cada vez más se requieren recetas de uso inmediato y de aplicación universal, más allá del diagnóstico que puede hacerse, que siempre requeriría un análisis singular de la empresa en cuestión.

Ahora bien, Cómo se retorna? Cómo se reintegra lo desintegrado? Cómo se revierte este doble discurso (uno oficial que muestra lo "bien" que funcionan las cosas, y otro latente que muestra las ineficiencias "soft" del sistema)?

Una de las líneas para responder esta pregunta, sin caer en facilismos es: El cambio se inicia por uno mismo.

Tal vez a través de un proceso de coaching individual o del equipo de trabajo, de un proceso de análisis organizacional, de revisión de estrategias, de desarrollo gerencial, etc. pero el cambio empieza por uno, y en esa dirección orientadora, que nunca es acabada sino que es un continuo proceso, sería indicado tener en cuenta estas claves, que deben adaptarse a cada uno, respetando su estilo personal.

Cuanto más arriba en la pirámide organizacional se inicie este cambio, tendrá un efecto cascada en el resto de la organización. Iniciar el proceso de cambio implica una participación activa, asumir el liderazgo y comunicarlo.

Si no es así, no se desanime, la recomendación sigue vigente.

Empiece por Ud. Mismo.

## **2.5 Como mejorar el desempeño laboral**

### **Hacerles saber qué se espera de ellos**

Mientras mejor entiendan nuestros trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor se desempeñarán en sus labores.

Debemos hacerles tener en bien en claro cuáles son sus funciones o tareas específicas, cuáles son los procedimientos que deben seguir, cuáles son las políticas que deben respetar, qué es aquello que pueden hacer, y aquello que no pueden hacer, cuáles son los objetivos que deben cumplir, cuáles son las cualidades que deben tener (honestidad, diligencia, puntualidad, capacidad para trabajar en equipo, etc.), etc.

Para hacerles saber qué es lo que se espera de ellos, podemos entregarles documentos, tales como reglamentos, manuales o procedimientos, con información sobre lo que deben y no deben hacer. Mientras más claros y específicos seamos al redactar estos documentos, mejores resultados tendremos.

Hacerles saber lo que se espera de ellos, también implica hacerles saber cuáles serían las consecuencias de un mal desempeño, ya sea un descuido en sus labores, una falta a las normas de la empresa, una violación de los valores, etc.

### **Hacerles saber qué pueden esperar de nosotros**

A nuestros trabajadores debemos dejarles bien en claro qué es lo que esperamos de ellos, pero también debemos dejarles bien en claro qué es lo que ellos pueden esperar de nosotros a cambio.

Nuestro personal debe saber muy bien cómo es que se puede comunicar con nosotros, cómo nos puede hacer llegar sus consultas o sugerencias. Nuestros trabajadores deben tener bien en claro cuánto y cuándo se le paga, cómo es que pueden hacerse acreedores de bonos, cómo pueden obtener aumentos o ascensos, etc.

### **Trato con equidad**

A nuestros trabajadores debemos tratarlos con equidad y justicia, ya sea al momento de determinar su remuneración (la cual debe ser equitativa con los sueldos de sus compañeros, y con los de los trabajadores de la competencia), al momento de reconocer o recompensar sus desempeños o resultados obtenidos, al momento de incentivarlos o motivarlos, al momento de castigarlos, al momento de establecer políticas o reglamentos, o, simplemente, al momento de relacionarnos con ellos.

Tratar a nuestro personal con equidad evita que éste se pueda sentir injustamente tratado, y que se genere el descontento y, por tanto, una disminución en la productividad y la eficiencia.

### **Dar el ejemplo**

Para lograr un buen desempeño en nuestro personal, nosotros debemos dar el ejemplo.

Nuestro personal nunca se desempeñará como queremos, si no ven ello reflejado en nuestra conducta de todos los días.

Las normas, reglas o políticas sobre lo que se puede o no hacer, se deben aplicar para todos por igual, incluyendo a nosotros.

Si le prohibimos hacer algo a nuestros trabajadores, y de pronto nos ven haciendo lo contrario, no sólo dejarán de hacernos caso, sino que poco a poco nos irán perdiendo el respeto como autoridad y como líderes.

Debemos dar buenos ejemplos, de modo que los trabajadores nos sigan, y evitar dar malos ejemplos, de modo que evitemos que los imiten.

### **Retroalimentación**

Hacer una retroalimentación consiste en evaluar el desempeño del personal, señalar sus faltas, errores o bajo rendimiento, y proponer mejoras y soluciones.

Para ello podemos establecer reuniones periódicas con cada trabajador, en donde evaluemos junto con él, su desempeño laboral, comparando su real desempeño con el esperado y, en caso de no haber cumplido las expectativas, hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento, y señalarle en qué aspectos debe mejorar.

Esta evaluación del desempeño, nos permite lograr que el trabajador sea consciente de que le hacemos un seguimiento constantemente, nos permite hacerle notar sus faltas o errores, y nos permite motivarlo para que los superen.

### **Motivarlos**

Y, por último, la forma más común de mejorar el desempeño del personal, es motivándolo constantemente.

Para ello podemos utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como delegarles a nuestros trabajadores una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, otorgarles nuevas funciones, elogiar o recompensar sus logros obtenidos, brindarles buenas condiciones de trabajo, ofrecerles un buen clima laboral, y asignarles una buena remuneración, que vaya de acuerdo a la real capacidad y recursos del trabajador.

## MARCO METODOLÓGICO

### HIPÓTESIS

#### Definición conceptual

Hi (1)

La Identificación de los Factores Psicosociales en BODYGUARD permitirá mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

#### Definición operacional

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medidas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Factores Psicosociales</b>	Participación, implicación, responsabilidad	Muy adecuado	Test de Navarra
	Formación, información, comunicación	Adecuado	
	Gestión del Tiempo	Inadecuado	
	Cohesión de Grupo	Muy inadecuado	
	Exigencias psicológicas		Istas 21
	Control sobre el trabajo		
	Inseguridad sobre el futuro	Favorable	
	Apoyo social y calidad de liderazgo	Intermedia	
	Doble presencia	Desfavorable	
	Estima		



<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medidas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Calidad de Trabajo Cooperación con su jefatura y compañeros Confiabilidad Iniciativa para mejorar sistemas y procesos de trabajo Conocimiento del puesto y procesos del trabajo que le corresponde trabajar Asistencia y puntualidad Hábitos de orden y aseo de su lugar de trabajo Relaciones interpersonales jefes, compañeros y usuarios	Deficiente Regular Bueno Muy bueno Excelente	Registro de Evaluación del Desempeño de la empresa BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Correlacional.-** Porque relacione los Factores Psicosociales con el desempeño laboral.

## **DISEÑO DE INVESTIGACION**

**No experimental.-** El diseño de la investigación será no experimental puesto que no se tendrá control sobre las variables independientes, es decir sobre los “Factores Psicosociales” porque ya ocurrieron los hechos y porque son intrínsecamente manipulados, en este caso me limitare a la observación de situaciones ya existentes.

## POBLACIÓN Y MUESTRA

Elegí trabajar con este grupo ya que es el que posee más disponibilidad y accesibilidad para colaborar con mi Investigación

DEPARTAMENTO	N. DE PERSONAS	12.16% MUESTRA
Tesalia Machachi	22	30,56
Tesalia San Bartolo	23	23,61
Motorizados	9	12,5
Administrativos	15	20,83
Guardias de Garita	3	4,17
TOTAL	72	100%

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### TÉCNICAS

- **Observación:** utilice esta técnica porque pude observar el comportamiento de los trabajadores además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.
- **Test:** utilice esta técnica porque me ayudo a recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas que los responden.
- **Estudio Documental:** Se realizó la revisión de la documentación de los investigados.

### INSTRUMENTOS

- Tests de Navarra e Ista 21
- Registro de Evaluación del Desempeño

## ANÁLISIS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Evaluación de Desempeño.- La herramienta de evaluación de desempeño utilizada en mi investigación, fue la misma que se ha venido utilizando en los últimos años en la empresa

BODYGUARD SECURITY CIA, LTDA, la misma que está diseñada tanto para el área operativa y administrativa, constando con preguntas específicas.

**Test de Navarra.-** Lo aplique a la empresa BODYGUARD SECURITY CIA, LTDA, tanto al personal operativo como administrativo ya que con esta se puede medir en que porcentaje afecta los Factores Psicosociales a los trabajadores en sus puestos de trabajo.

**Test Ista 21.-** De la misma manera lo aplique al personal administrativo y operativo de BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA, este instrumento me sirvió para analizar cuáles son los Factores psicosociales y en qué nivel afectan el desempeño del personal de la empresa.

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**  
**PRESENTACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS**  
**FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

**TESALIA MACHACHI**

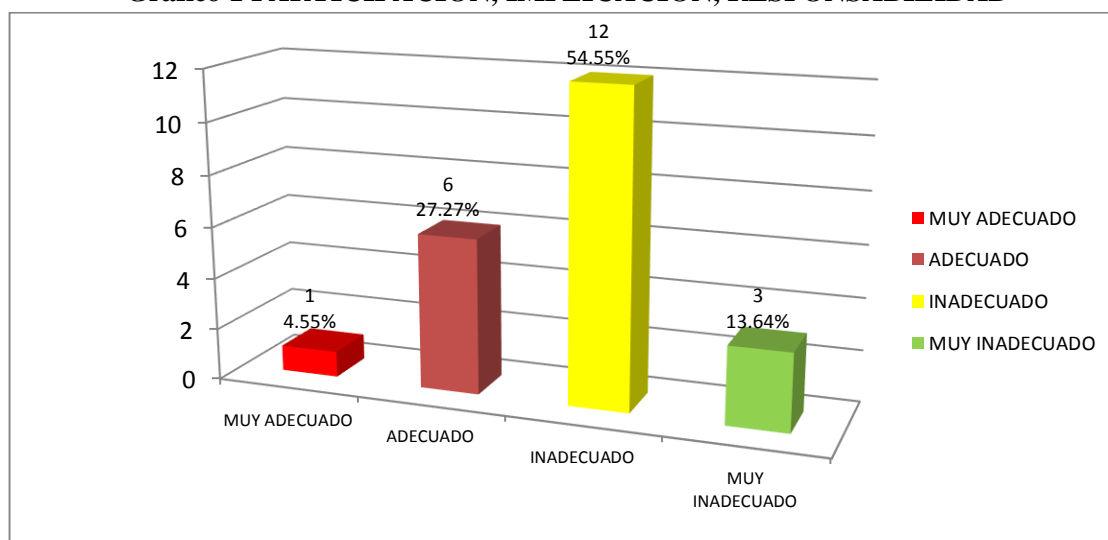
**FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO  
(GUARDIAS) DE TESALIA MACHACHI**

**TEST DE NAVARRA**

**Tabla 1 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD**

<b>MUY ADECUADO</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>INADECUADO</b>	<b>MUY INADECUADO</b>	<b>TOTAL</b>
1	6	12	3	22
4.55	27.27	54.55	13.64	100%

**Gráfico 1 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la participación, implicación y responsabilidad existe una percepción negativa en la gran mayoría de los investigados lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

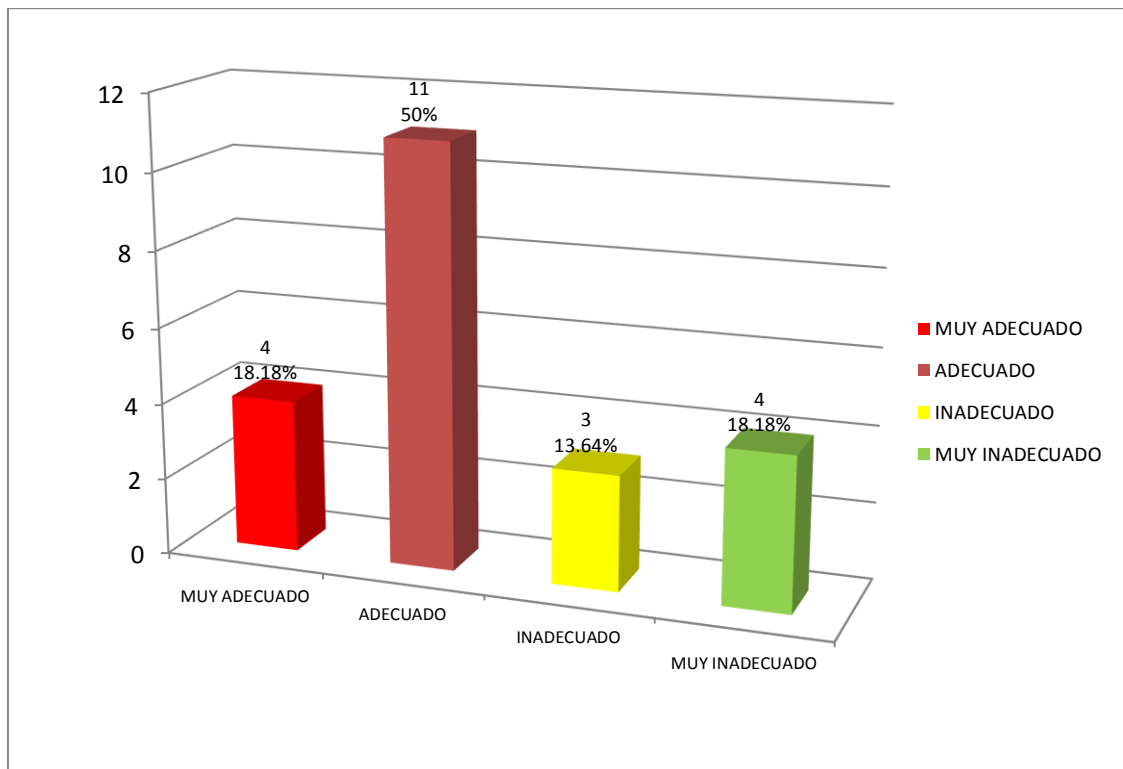
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 2 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
4	11	3	4	22
18.18	50	13.64	18.18	100%

**Gráfico 2 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre formación, información y comunicación este nos indica que existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

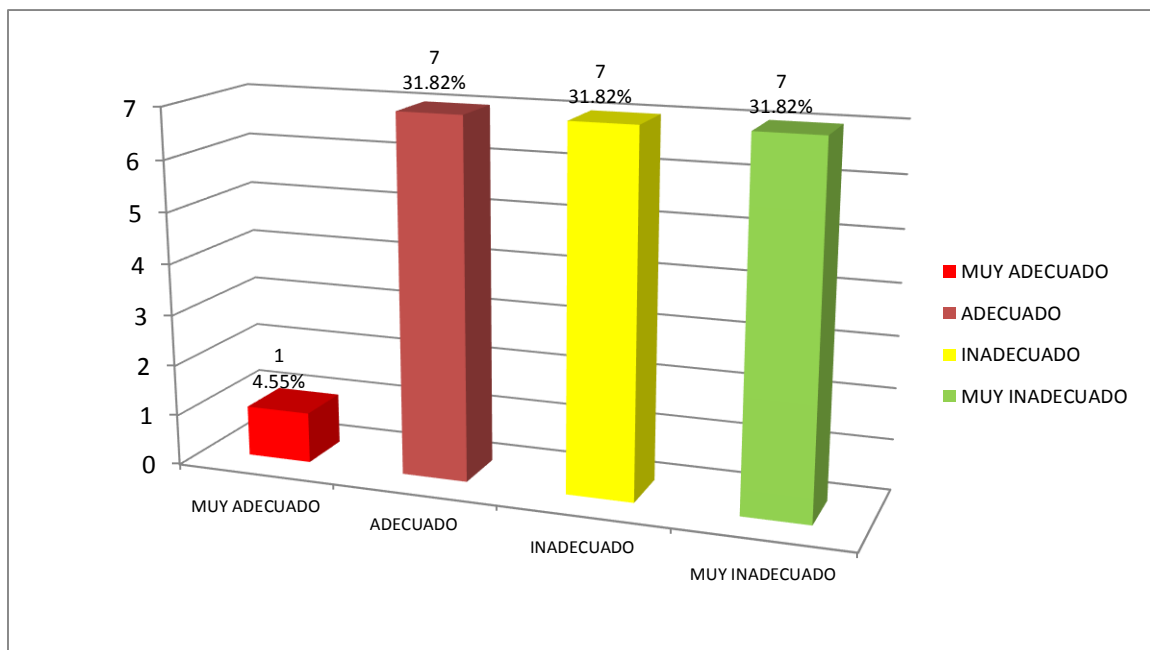
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

Tabla 3 GESTIÓN DEL TIEMPO

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
1	7	7	7	22
4.55	31.82	31.82	31.82	100%

Gráfico 3 GESTION DEL TIEMPO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** La gestión del tiempo en la gran mayoría de los investigados es de una percepción negativa lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

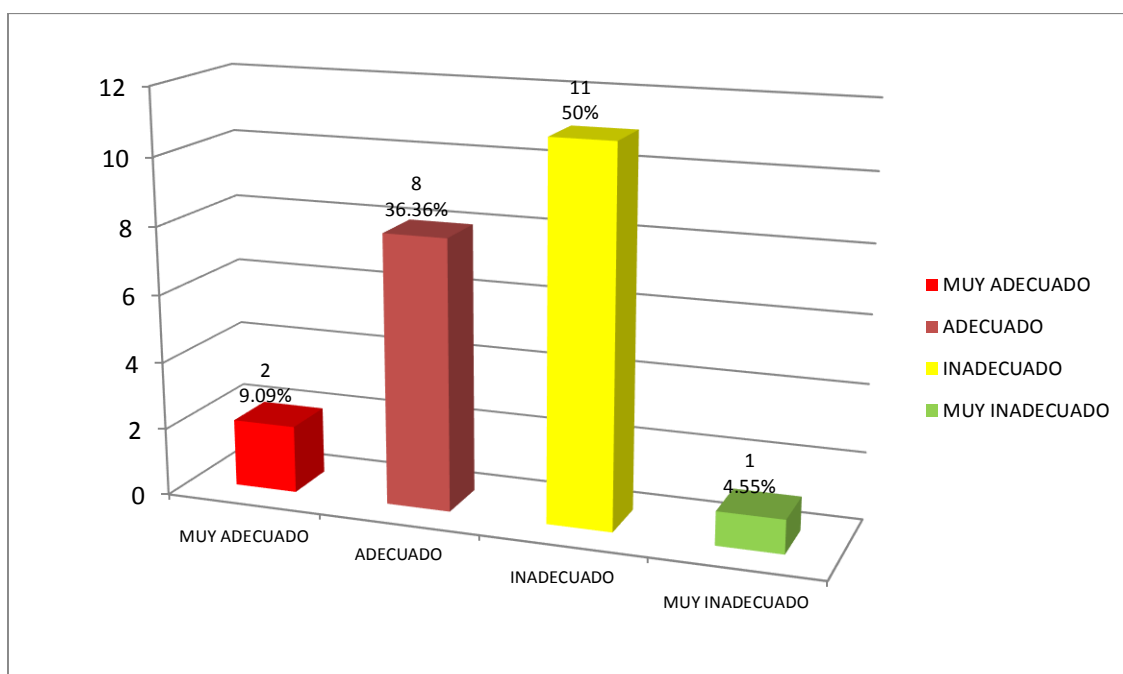
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 4 COHESIÓN DE GRUPO**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
2	8	11	1	22
9.09	36.36	50	4.55	100%

**Gráfico 4 COHESIÓN DE GRUPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre cohesión de Grupo existe una percepción negativa en la gran mayoría de los investigados.

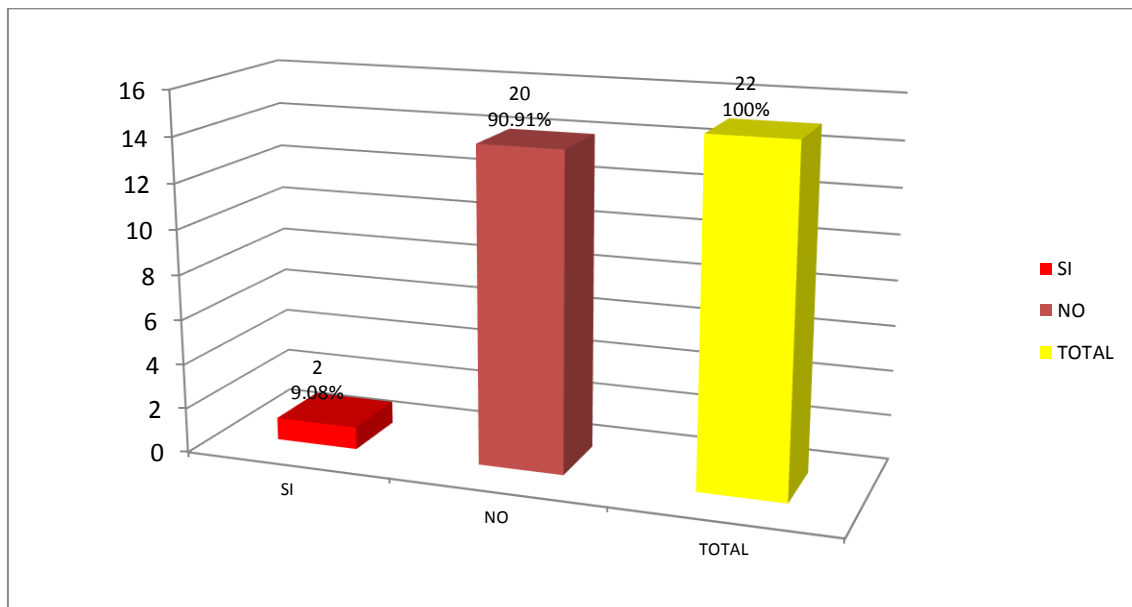
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 5 MOBBING O ACOSO LABORAL**

SI	NO	TOTAL
2	20	22
9.09	90.91	100%

**Gráfico 5 MOBBING O ACOSO LABORAL**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al mobbing o acoso laboral la mayoría de los investigados manifiesta que este no existe en esta área de la empresa



## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

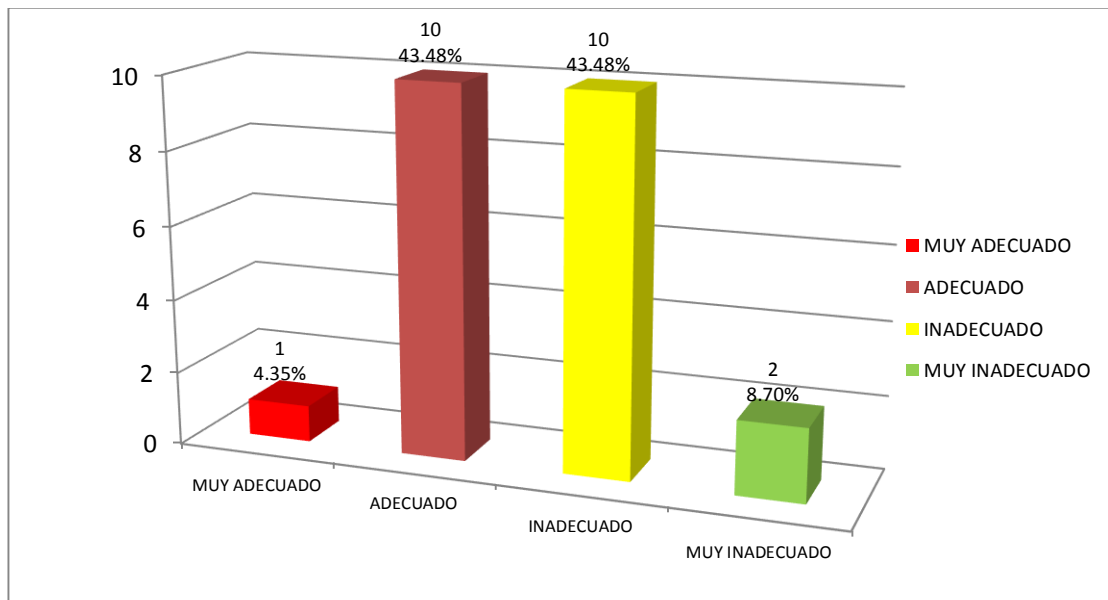
### TESALIA SAN BARTOLO

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 6 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
1	10	10	2	23
4.35	43.48	43.48	8.70	100%

**Gráfico 6 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico nos indica que con respecto a la participación, implicación y responsabilidad existe una percepción negativa en la gran mayoría de los investigados, lo que debería llamar la atención de los directivos de la empresa

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

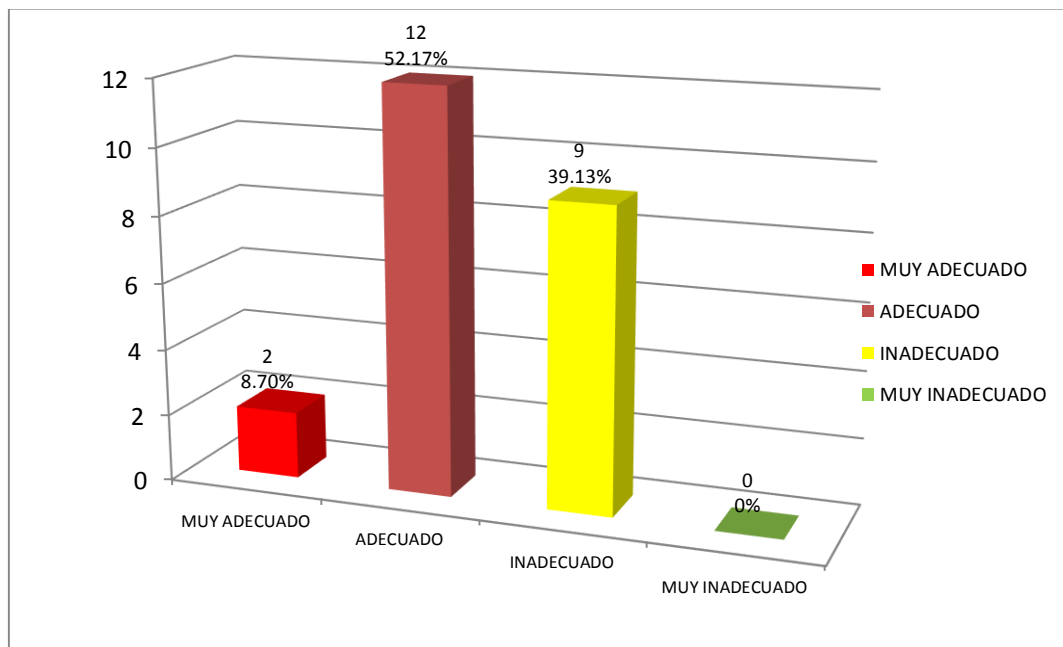
### TESALIA SAN BARTOLO

#### FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN

Tabla 7

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
2	12	9	0	23
8.70	52.17	39.13	0	100%

Gráfico 7



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto a la formación, información y comunicación existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

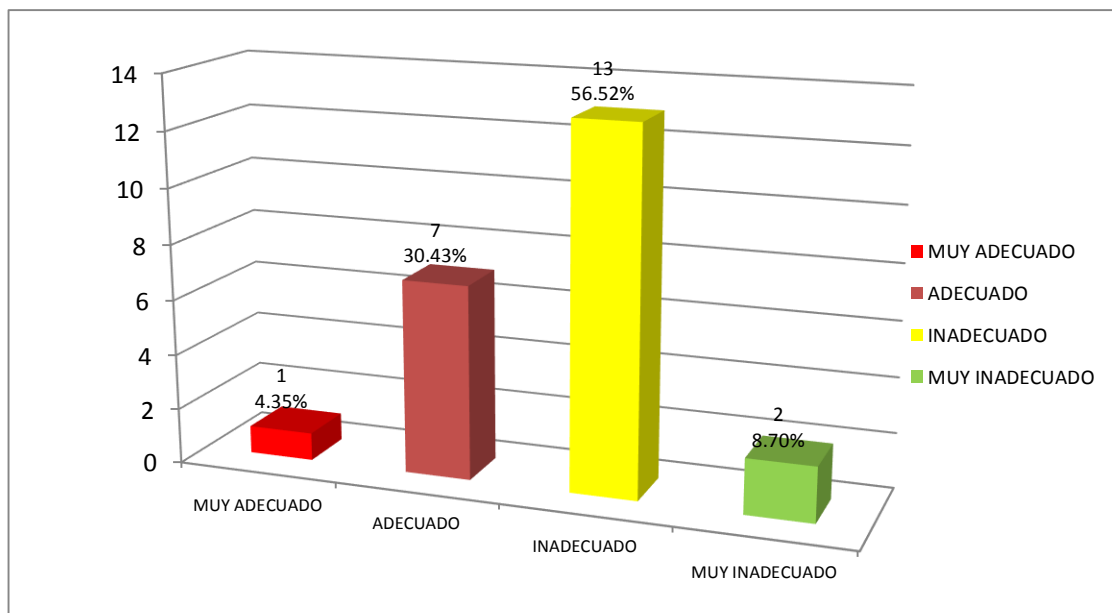
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA SAN BARTOLO

Tabla 8 GESTIÓN DEL TIEMPO

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
1	7	13	2	23
4.35	30.43	56.52	8.70	100%

Gráfico 8 GESTIÓN DEL TIEMPO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la gestión del tiempo existe una percepción negativa en la gran mayoría de los investigados, lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

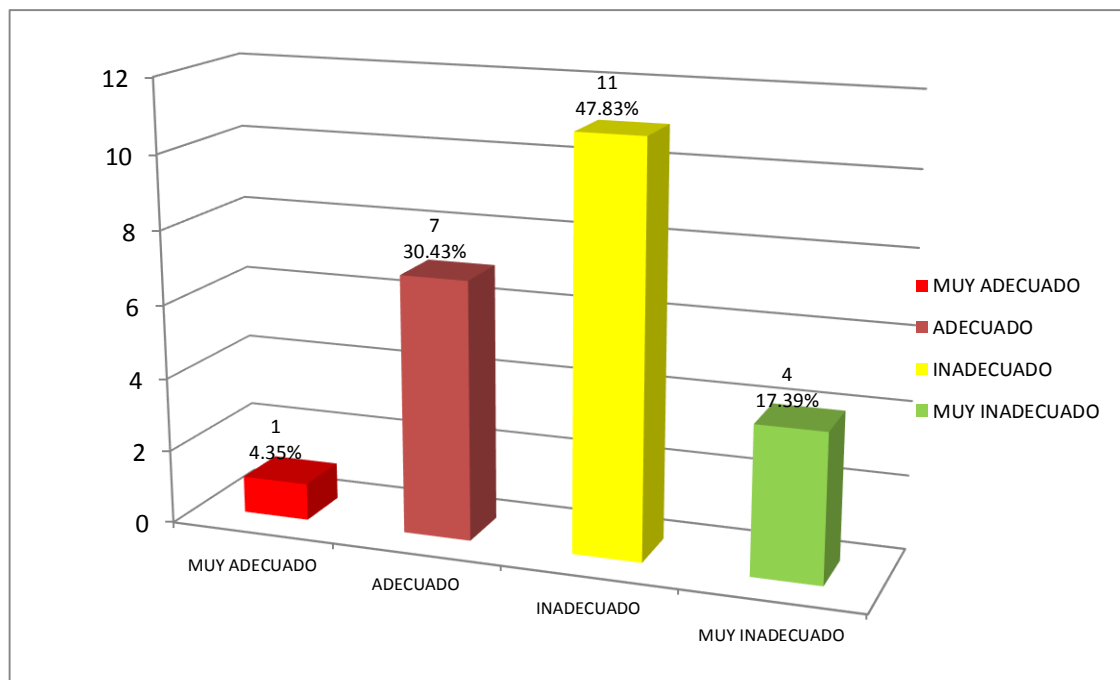
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 9 COHESION DE GRUPO**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
1	7	11	4	23
4.35	30.43	47.83	17.39	100%

**Gráfico 9 COHESION DE GRUPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre cohesión de grupo existe una percepción negativa en la mayoría de los investigados, lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

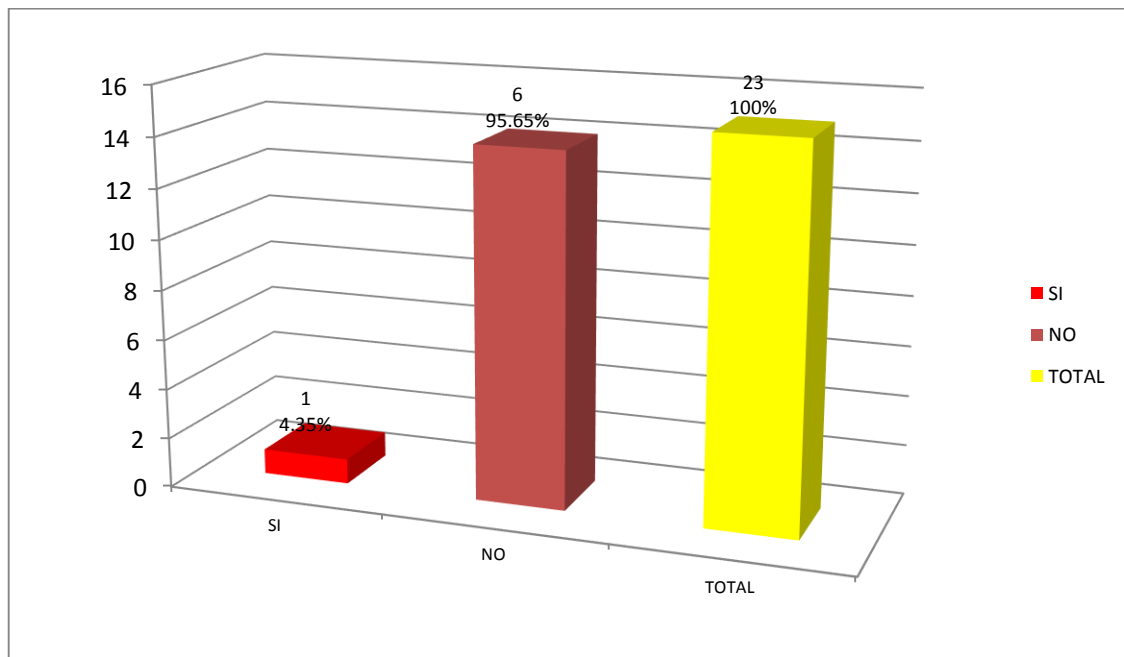
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA SAN BARTOLO

Tabla 10 MOBBING O ACOSO LABORAL

SI	NO	TOTAL
1	22	23
4.35	95.65	100%

Gráfico 10 MOBBING O ACOSO LABORAL



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al mobbing o acoso laboral la mayoría de los investigados manifiesta que este no existe en esta área de la empresa.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

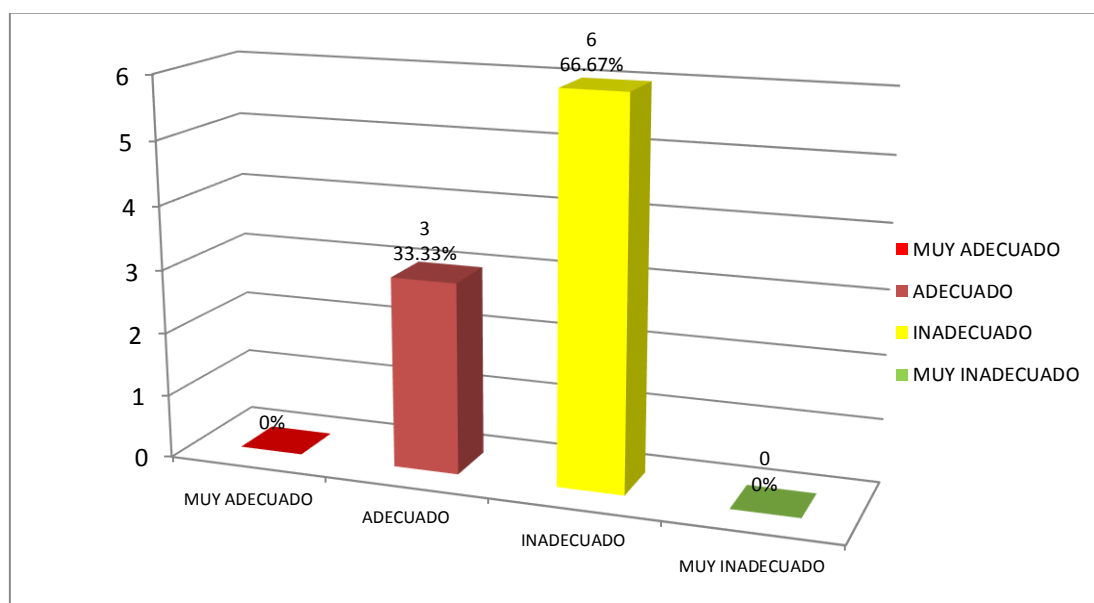
### MOTORIZADOS

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS

Tabla 11 PARTICIPACION, IMPLICACION, RESPONSABILIDAD

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
0	3	6	0	9
0	33.33	66.67	0	100%

Gráfico 11 PARTICIPACION, IMPLICACION, RESPONSABILIDAD



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** En la participación, implicación y responsabilidad existe una percepción negativa en la gran mayoría de los investigados.

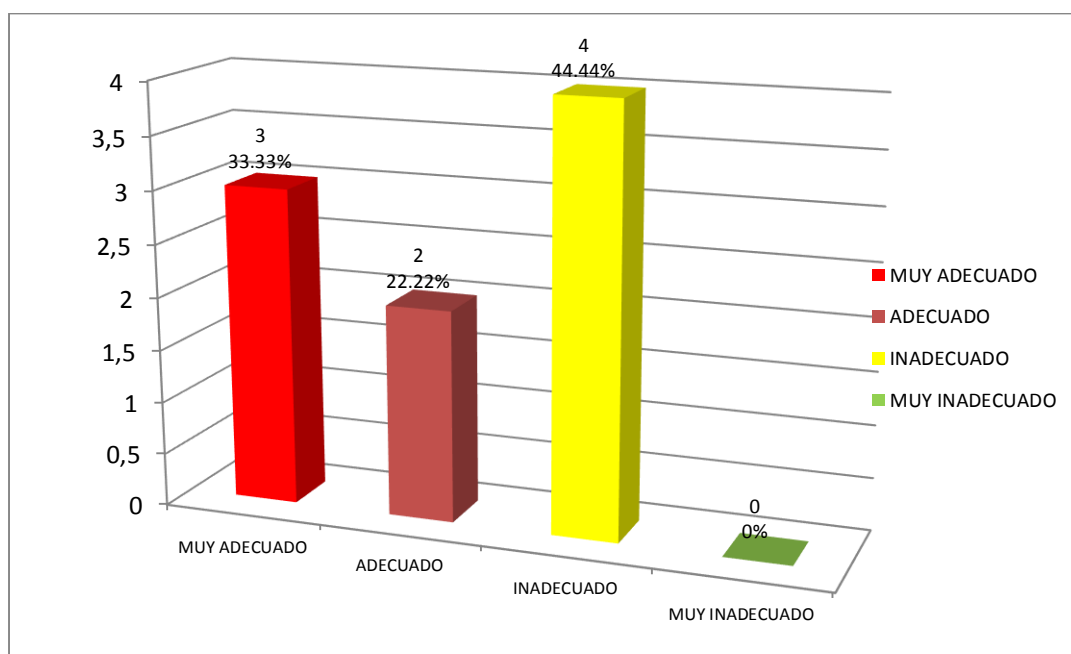
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 12 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
3	2	4	0	9
33.33	22.22	44.44	0	100%

**Gráfico 12 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre formación, información y comunicación existe una percepción positiva en la mayoría de los investigados.

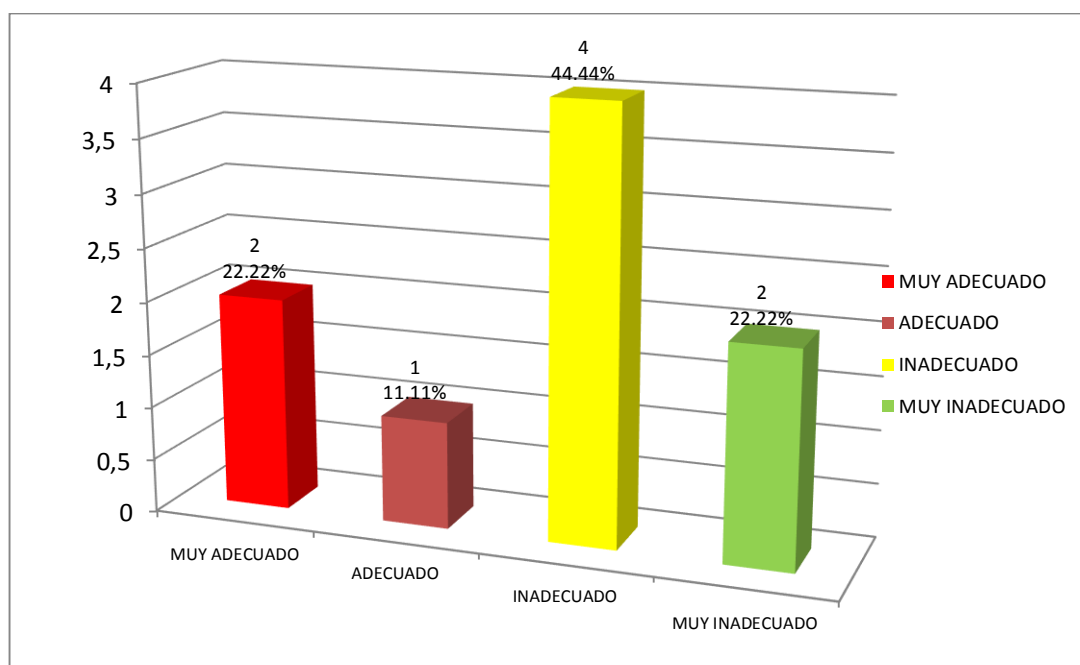
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 13 GESTIÓN DEL TIEMPO**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
2	1	4	2	9
22.22	11.11	44.44	22.22	100%

**Gráfico 13 GESTIÓN DEL TIEMPO**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la gestión del tiempo existe una percepción negativa en la mayoría de los investigados, lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

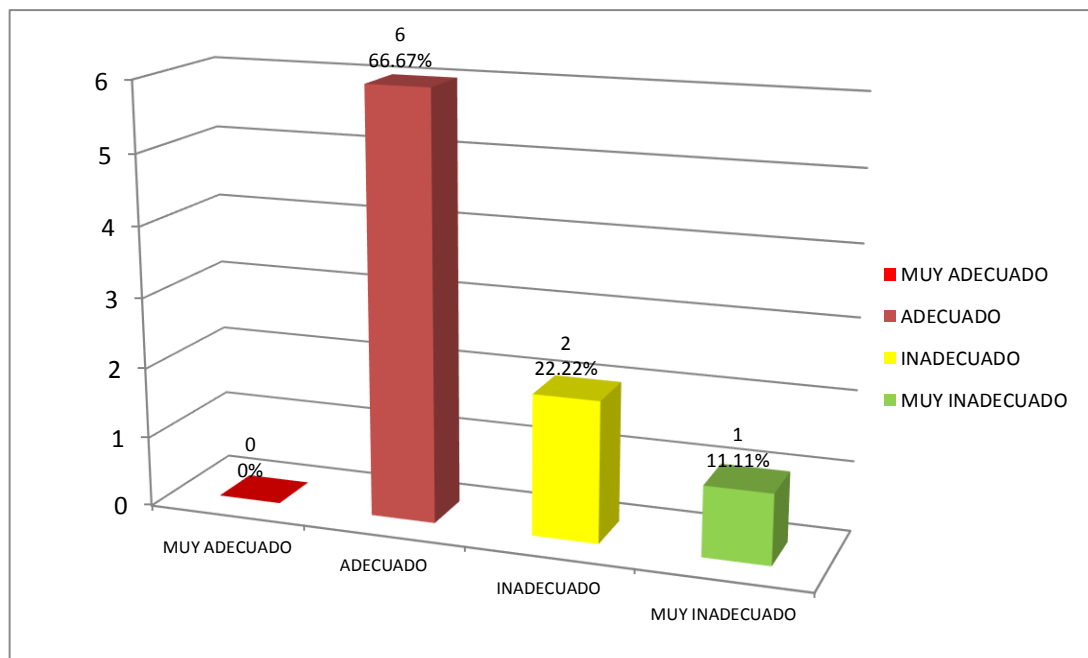


**FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**  
**MOTORIZADOS**

**Tabla 14 COHESIÓN DE GRUPO**

<b>MUY ADECUADO</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>INADECUADO</b>	<b>MUY INADECUADO</b>	<b>TOTAL</b>
0	6	2	1	9
0	66.67	22.22	11.11	100%

**Gráfico 14 COHESIÓN DE GRUPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al gráfico sobre cohesión de grupo existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

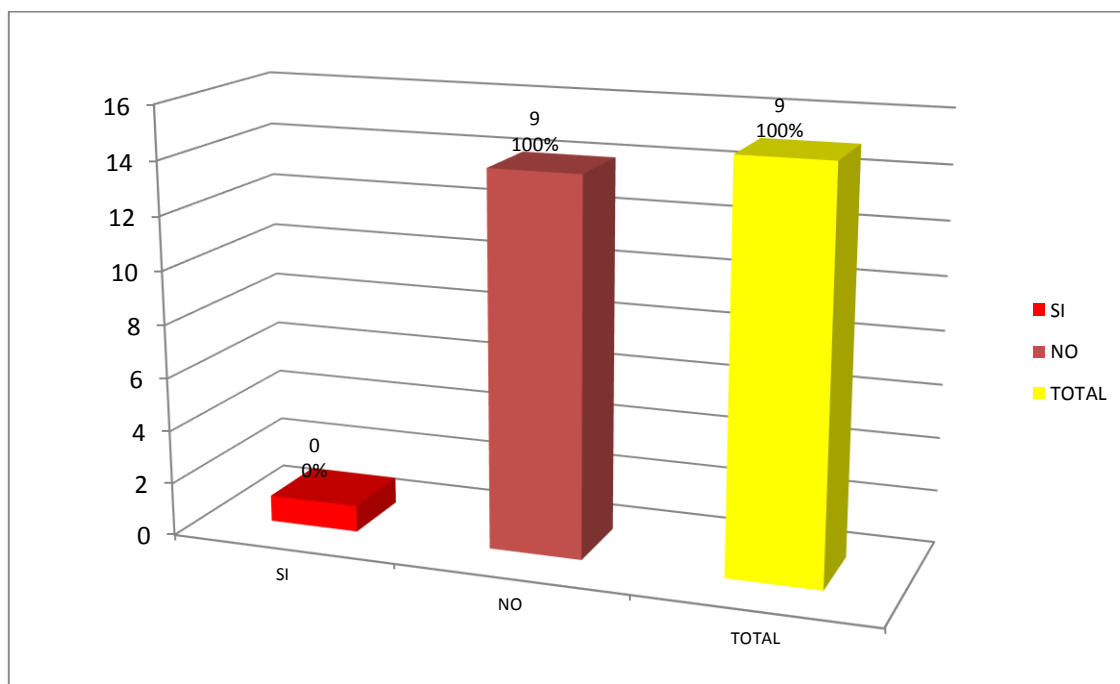
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 15 MOBBING O ACOSO LABORAL**

SI	NO	TOTAL
0	9	9
0.00	100.00	100%

**Gráfico 15 MOBBING O ACOSO LABORAL**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al mobbing o acoso laboral los investigados manifiestan que este no existe en esta área de la empresa.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

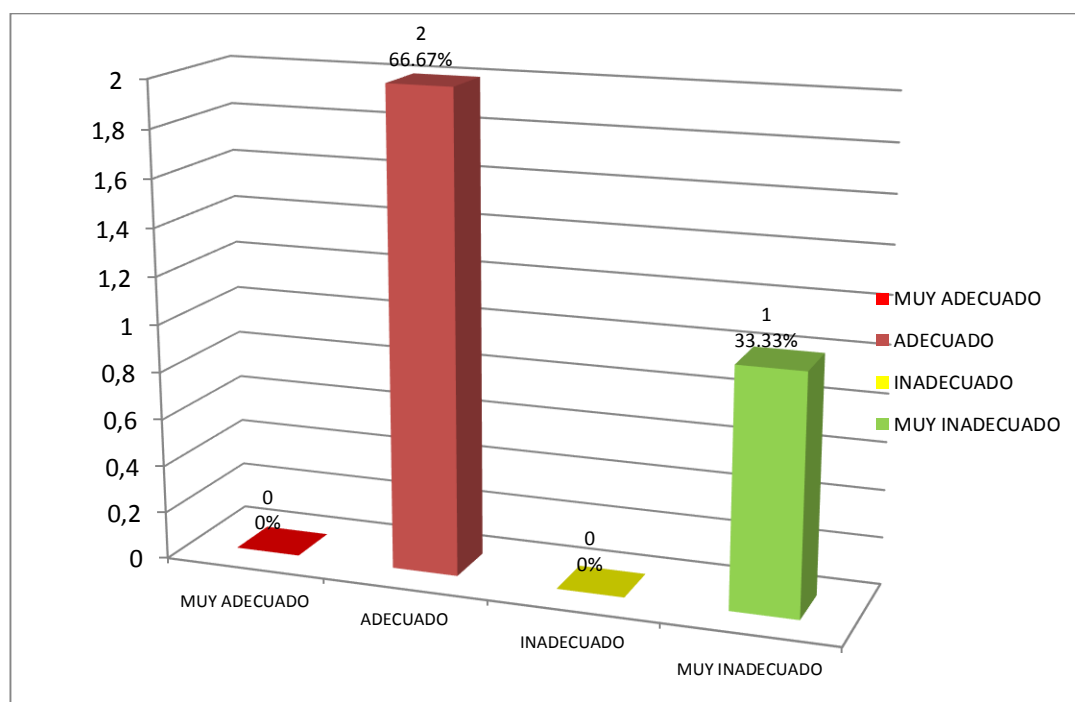
## GUARDIAS DE GARITA

### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD

Tabla 16 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
0	2	0	1	3
0	66.67	0	33.33	100%

Gráfico 16 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la participación, implicación y responsabilidad existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

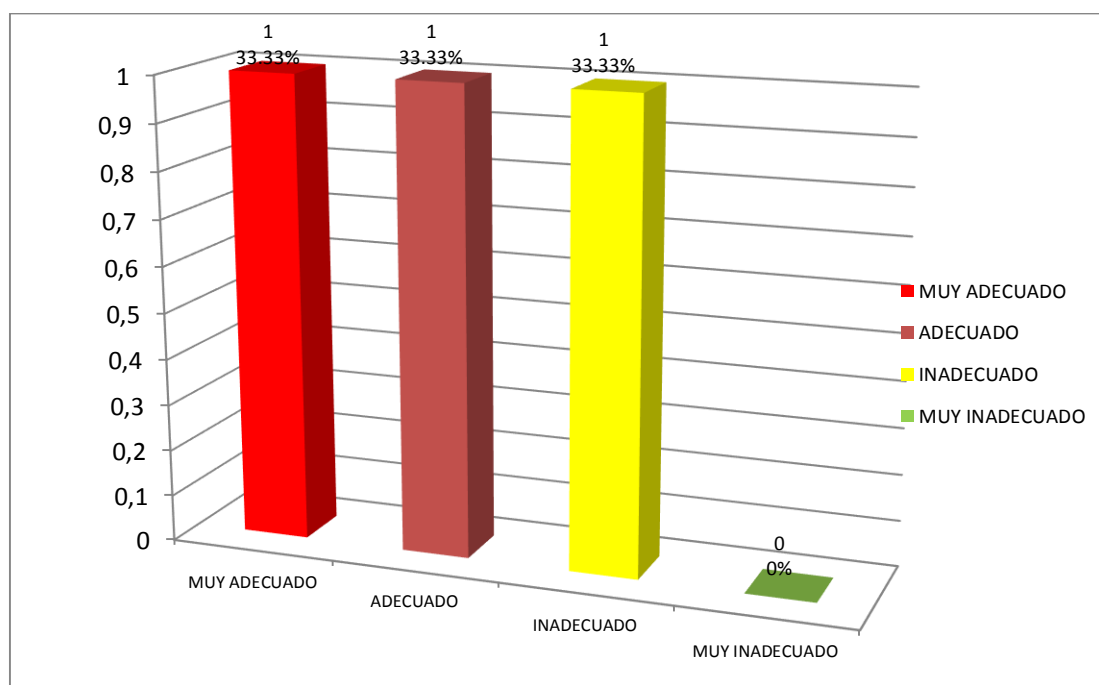
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 17 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
1	1	1	0	3
33.33	33.33	33.33	0	100%

**Gráfico 17 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** La formación, información y comunicación en la gran mayoría de los investigados existe una percepción negativa.

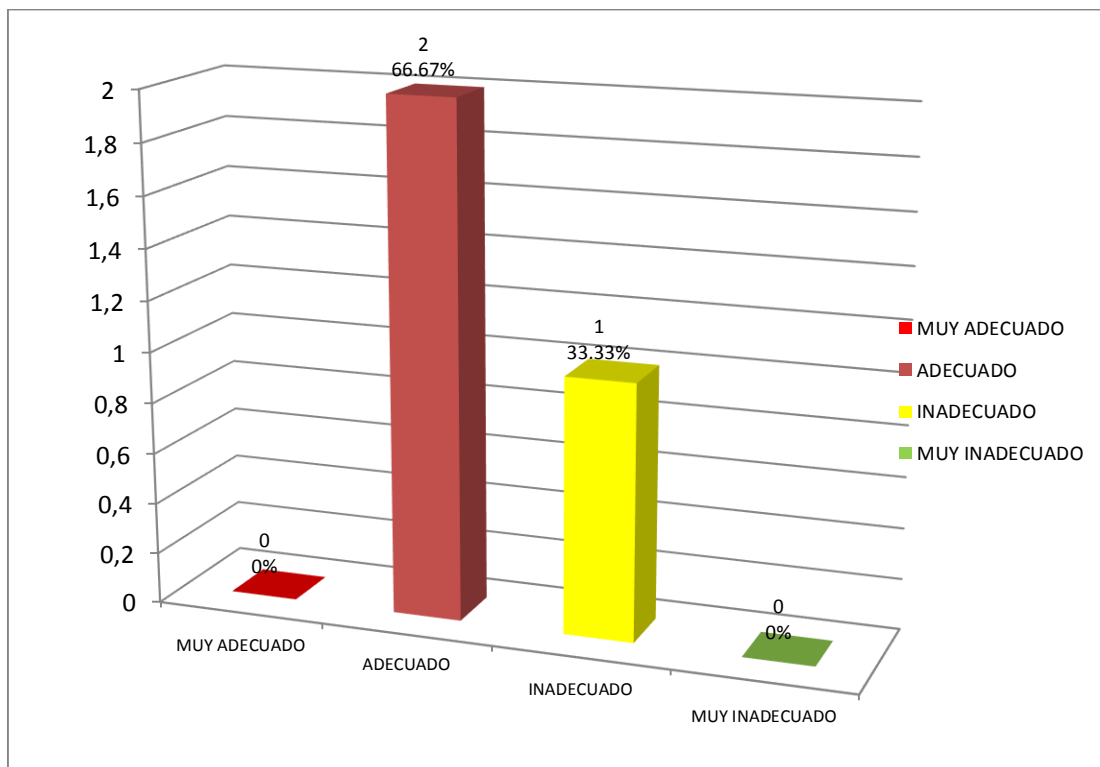
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 18 GESTION DEL TIEMPO**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
0	2	1	0	3
0	66.67	33.33	0	100%

**Gráfico 18 GESTION DEL TIEMPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre la gestión del tiempo existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

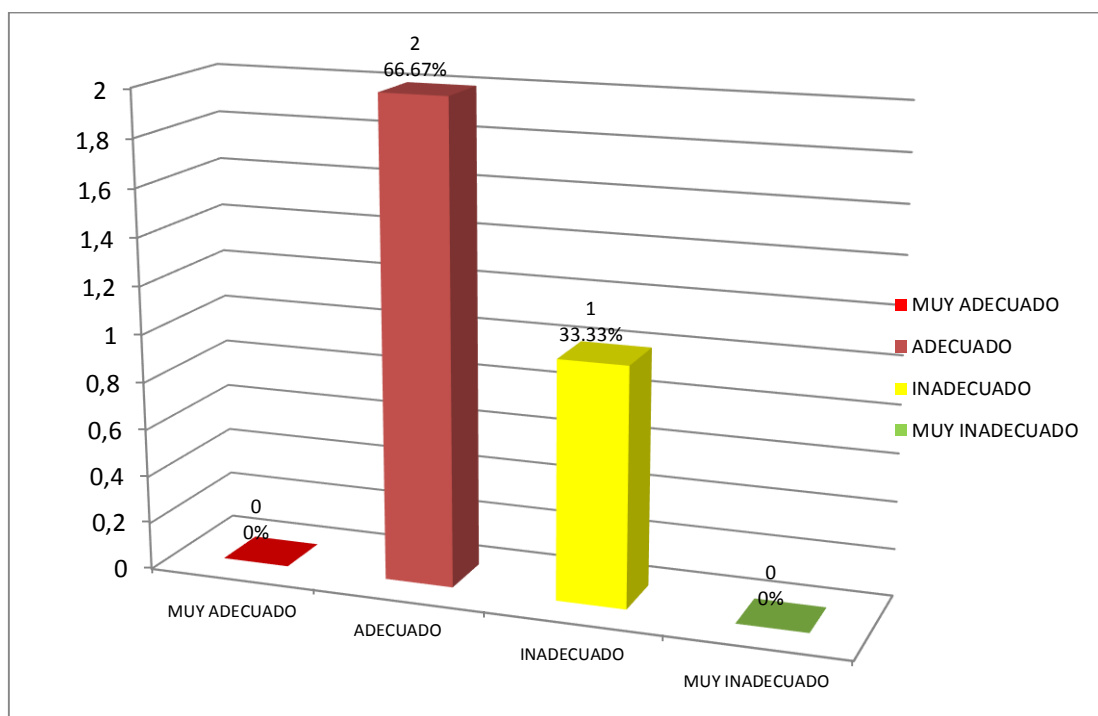
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 19 COHESION DE GRUPO**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
0	2	1	0	3
0	66.67	33.33	0	100%

**Gráfico 19 COHESION DE GRUPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la cohesión de grupo existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

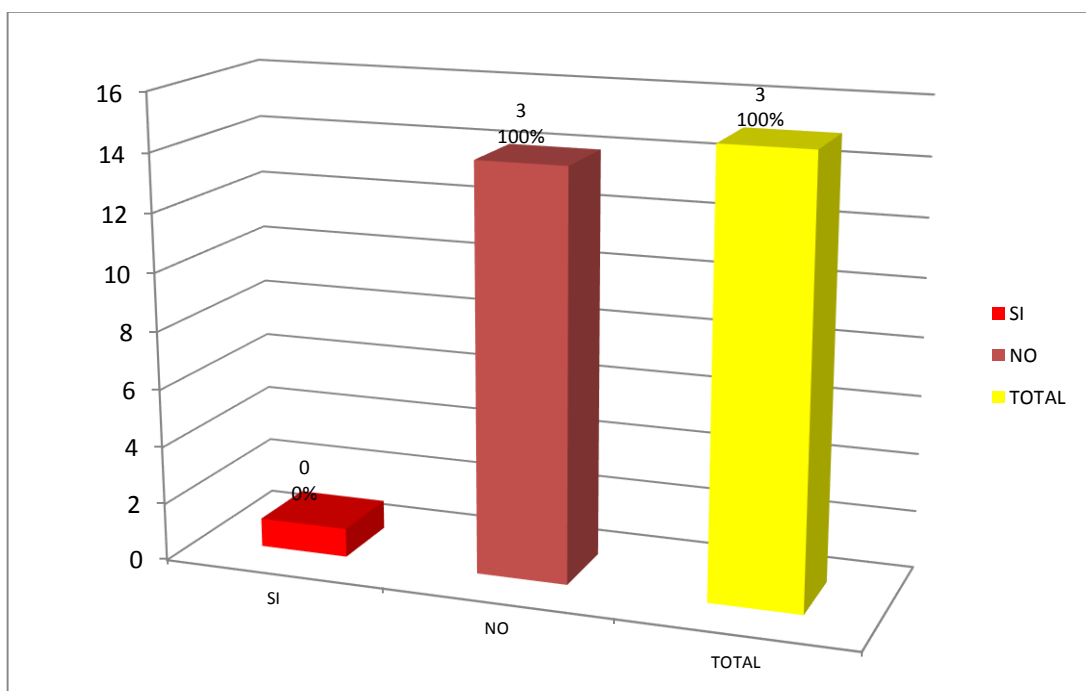
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 20 MOBBING O ACOSO LABORAL**

SI	NO	TOTAL
0	3	3
0.00	100.00	100%

**Gráfico 20 MOBBING O ACOSO LABORAL**



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al mobbing o acoso laboral todos los investigados manifiestan que este No existe en esta área de la empresa.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

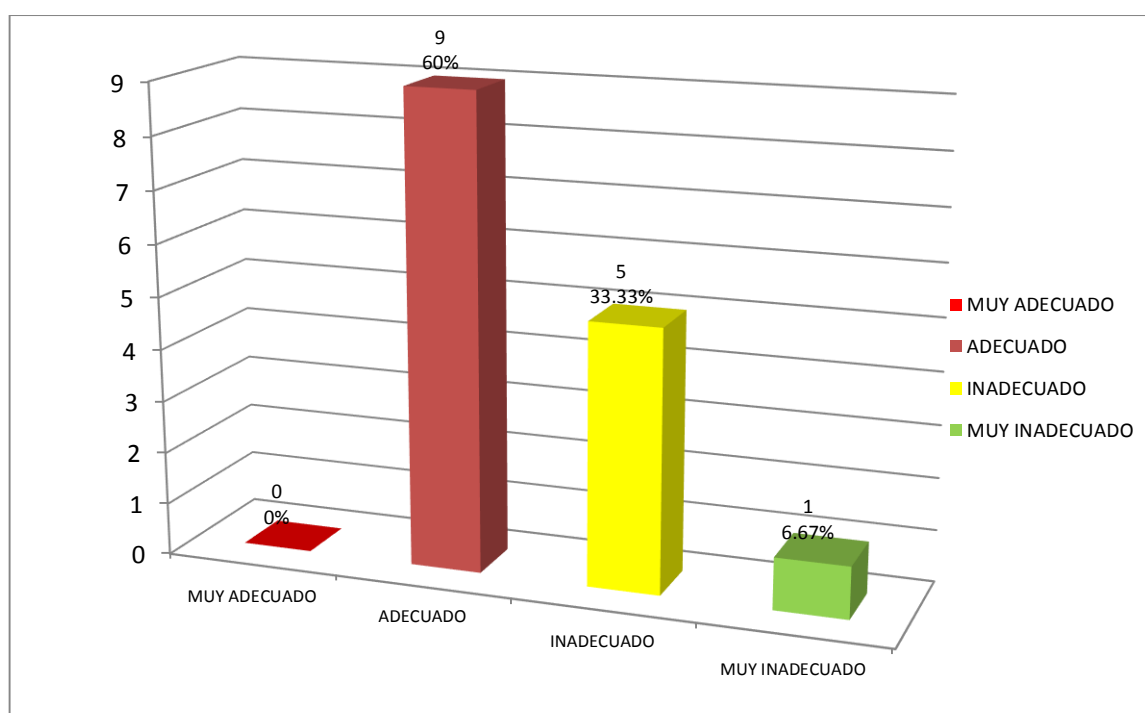
### ADMINISTRATIVOS

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 21 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
0	9	5	1	15
0.00	60.00	33.33	6.67	100%

Gráfico 21 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la participación, implicación y responsabilidad existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados



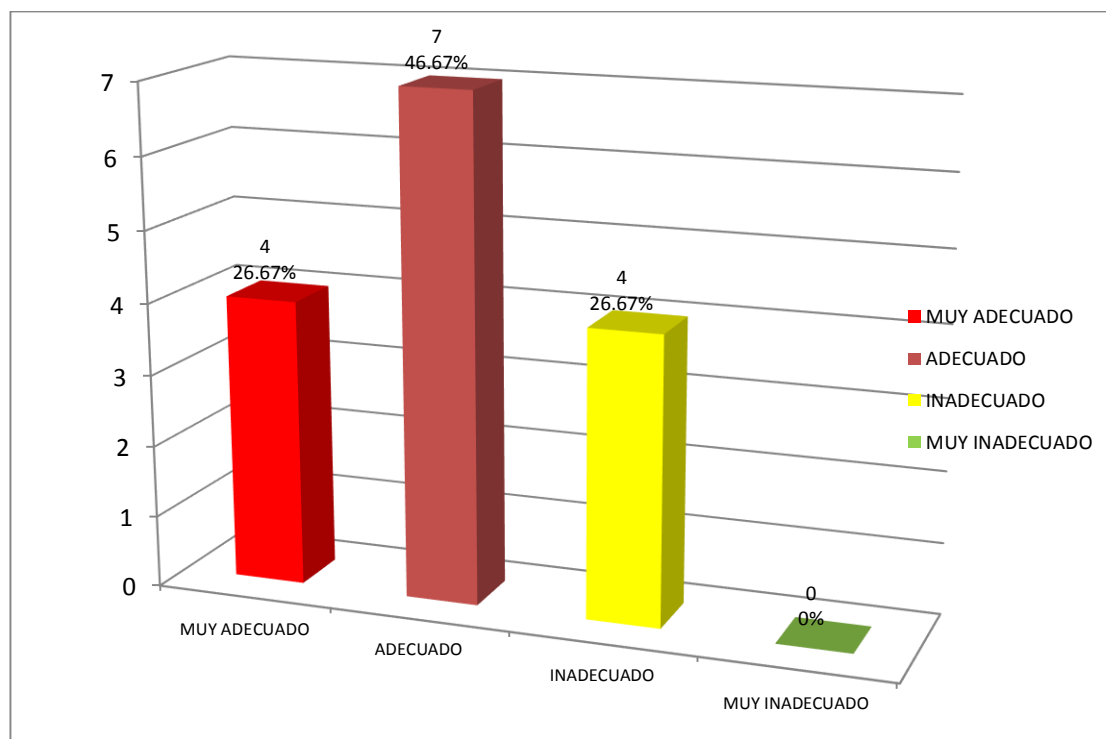
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 22 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
4	7	4	0	15
26.67	46.67	26.67	0	100%

**Gráfico 22 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico sobre formación, información y comunicación nos muestra que existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

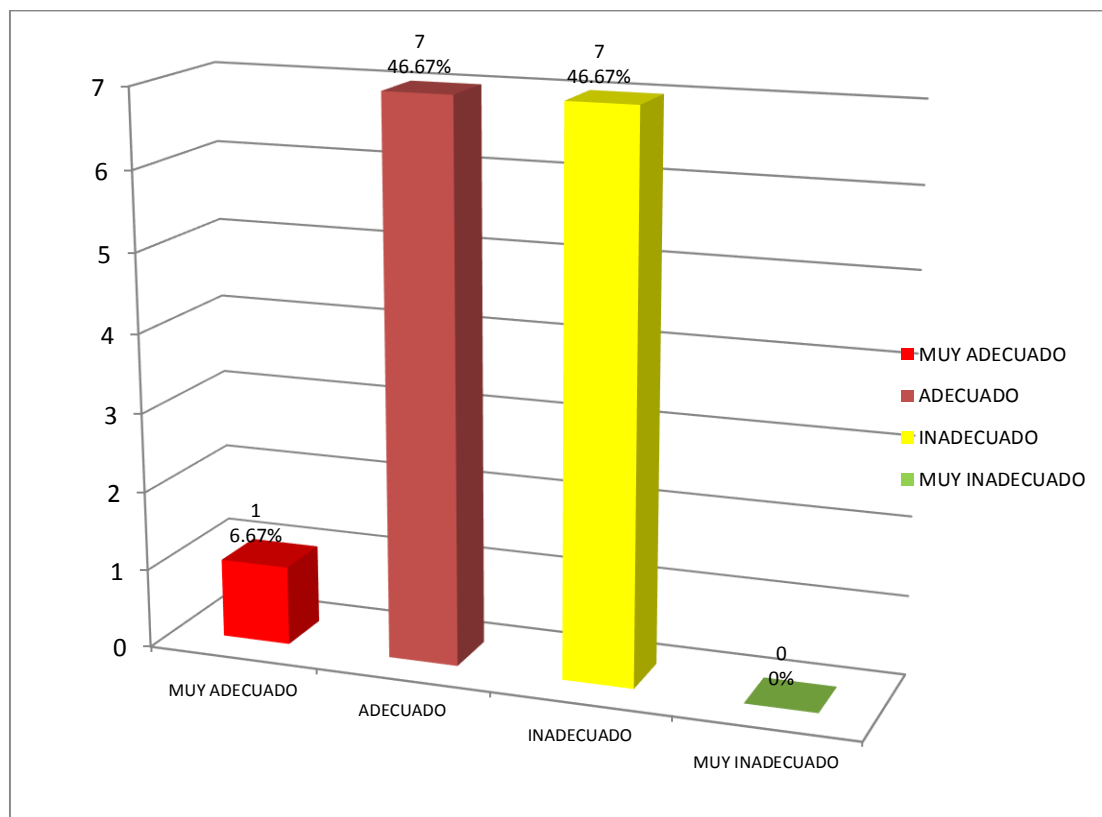
**FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL**

**ADMINISTRATIVOS**

**Tabla 23 GESTIÓN DEL TIEMPO**

<b>MUY ADECUADO</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>INADECUADO</b>	<b>MUY INADECUADO</b>	<b>TOTAL</b>
1	7	7	0	15
6.67	46.67	46.67	0	100%

**Gráfico 23 GESTIÓN DEL TIEMPO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la Gestión del tiempo existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

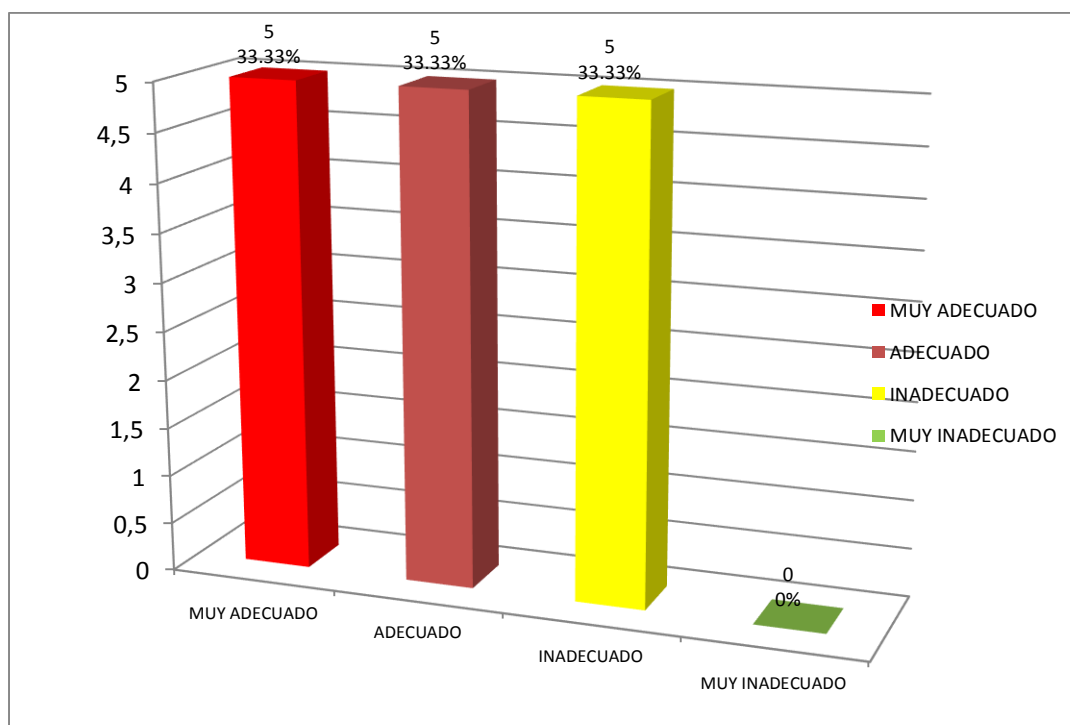
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 24** COHESIÓN DE GRUPO

MUY ADECUADO	ADECUADO	INADECUADO	MUY INADECUADO	TOTAL
5	5	5	0	15
33.33	33.33	33.33	0	100%

**Gráfico 24** COHESIÓN DE GRUPO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre cohesión de Grupo existe una percepción positiva en la gran mayoría de los investigados.

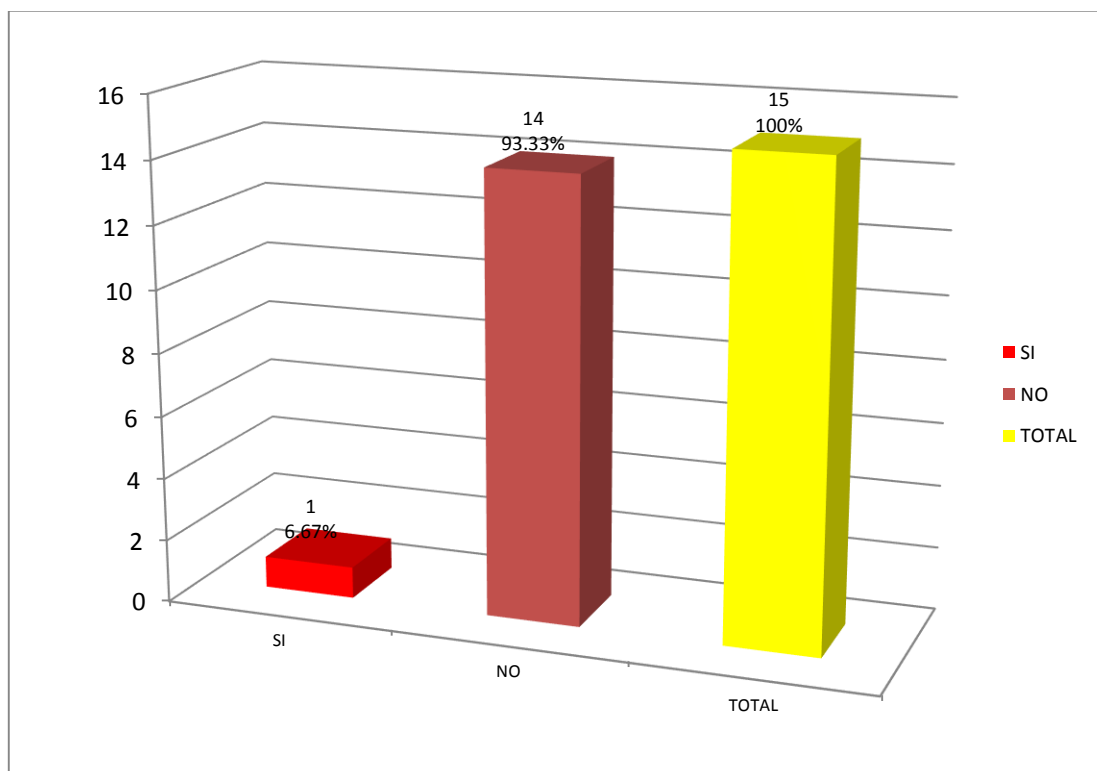
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 25** MOBBING O ACOSO LABORAL

SI	NO	TOTAL
1	14	15
6.67	93.33	100%

**Gráfico 25** MOBBING O ACOSO LABORAL



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al mobbing o acoso laboral la mayoría de los investigados manifiesta que este No existe en esta área de la empresa.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

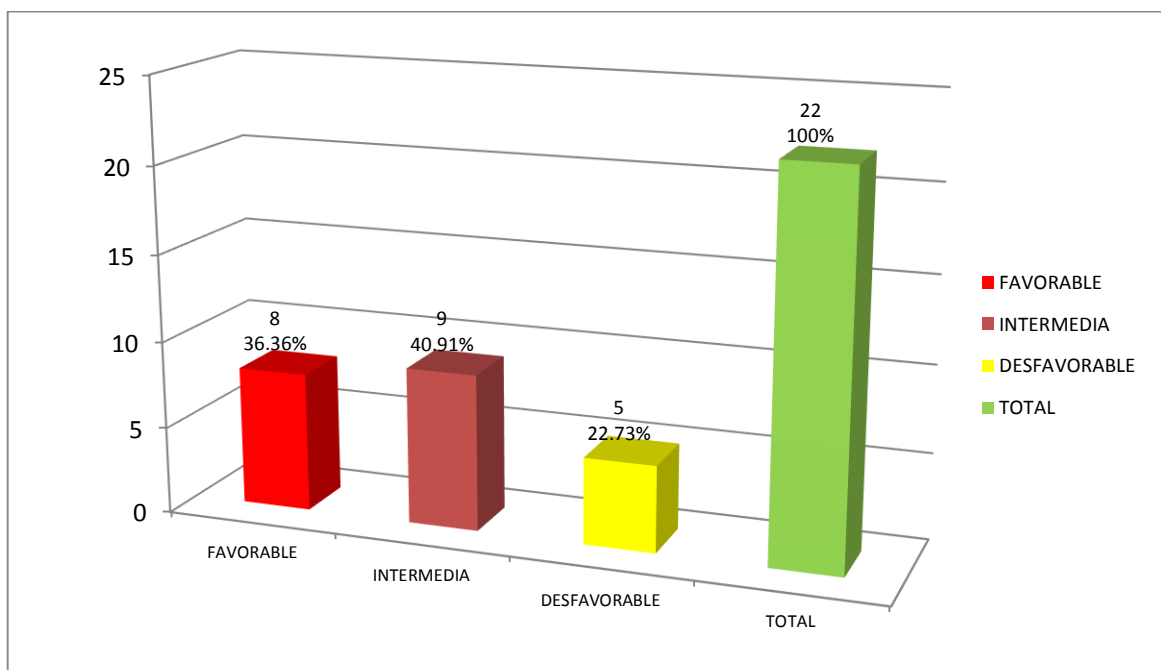
### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) DE TESALIA MACHACHI

ISTAS 21

Tabla 26 EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
8	9	5	22
36.36	40.91	22.73	100%

Gráfico 26 EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a las exigencias psicológicas existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

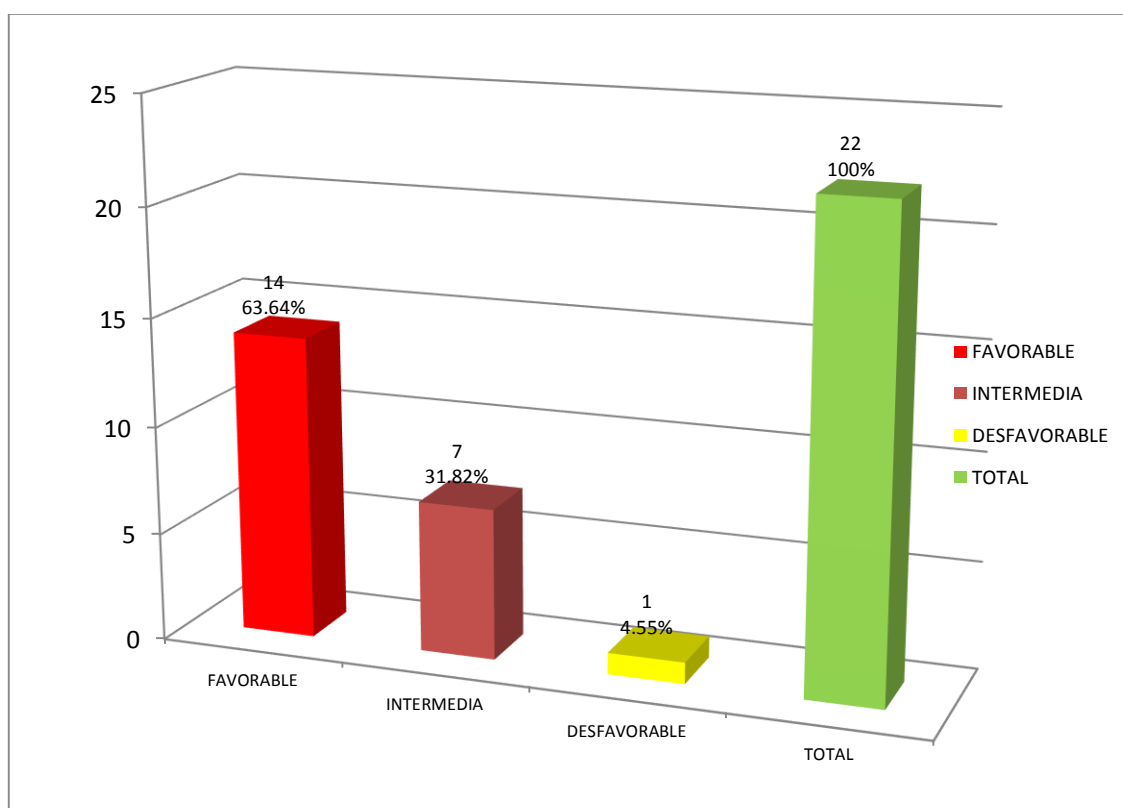
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 27** CONTROL SOBRE EL TRABAJO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
14	7	1	22
63.64	31.82	4.55	100%

**Gráfico 27** CONTROL SOBRE EL TRABAJO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El control sobre el trabajo existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.

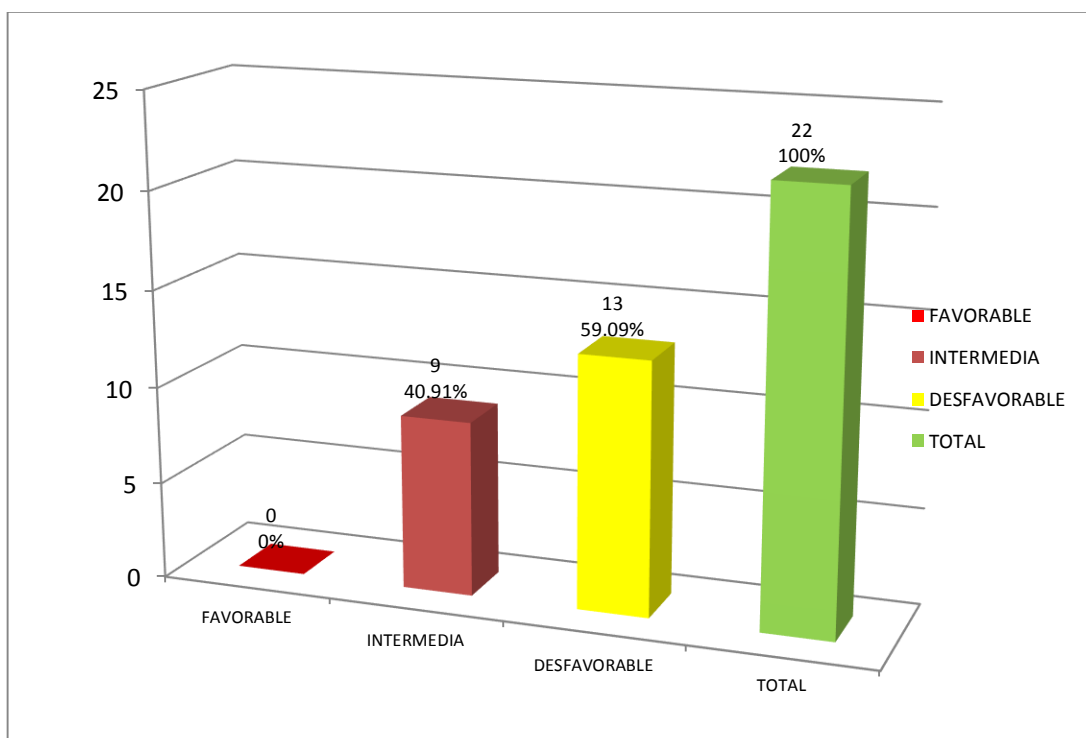
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 28** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
0	9	13	22
0.00	40.91	59.09	100%

**Gráfico 28** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la inseguridad sobre el futuro existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados, lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

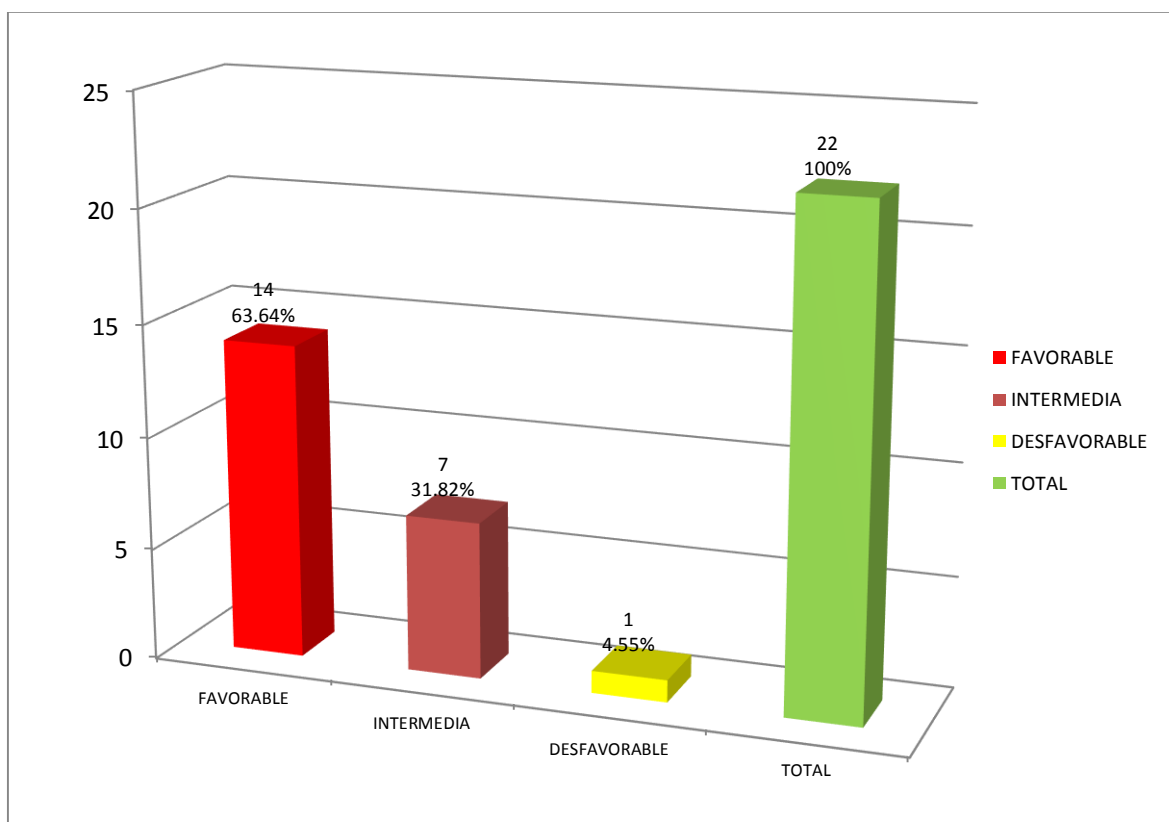
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 29** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
14	7	1	22
63.64	31.82	4.55	100%

**Gráfico 29** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre apoyo social y calidad de liderazgo existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.



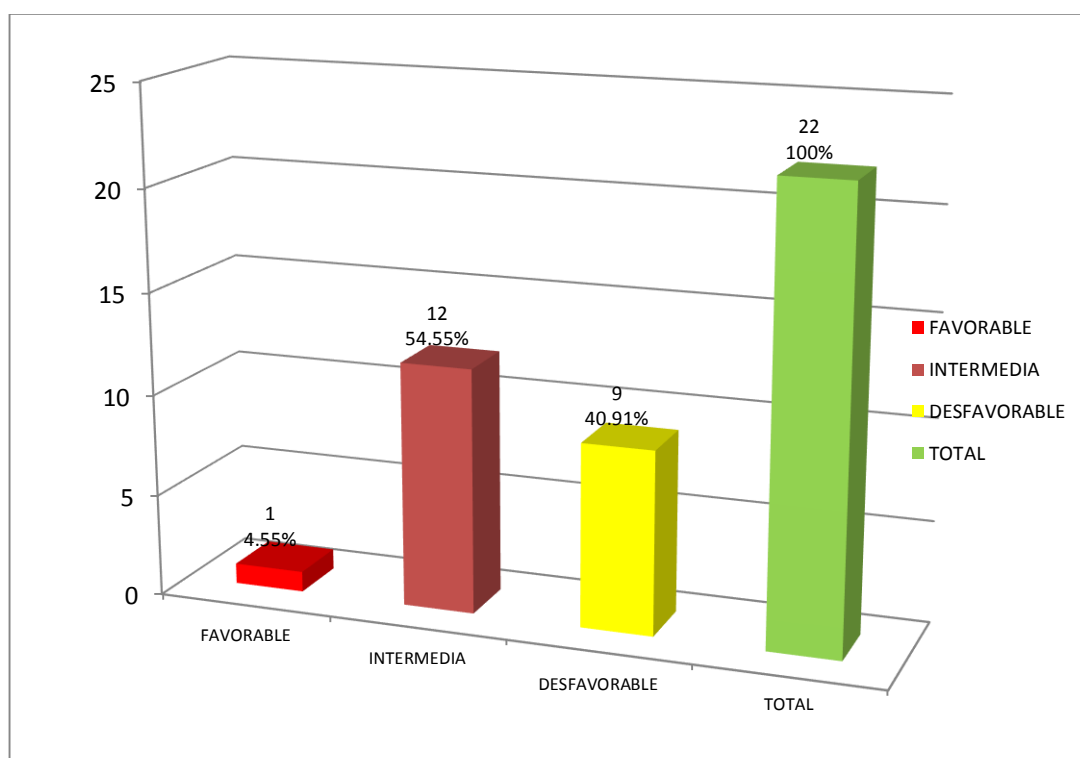
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

**Tabla 30** DOBLE PRESENCIA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
1	12	9	22
4.55	54.55	40.91	100%

**Gráfico 30** DOBLE PRESENCIA



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto a la doble presencia existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigadores

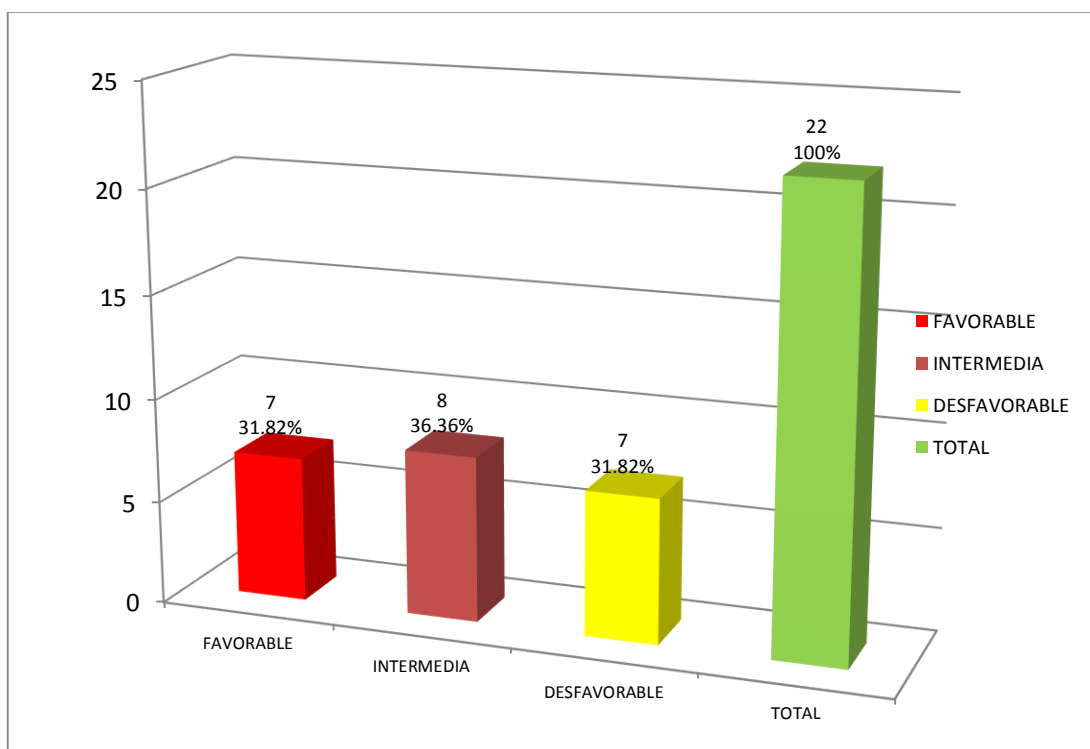
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA MACHACHI

Tabla 31 ESTIMA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
7	8	7	22
31.82	36.36	31.82	100%

Gráfico 31 ESTIMA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la estima existe una percepción intermedia entre favorable y desfavorable en la gran mayoría de los investigados.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

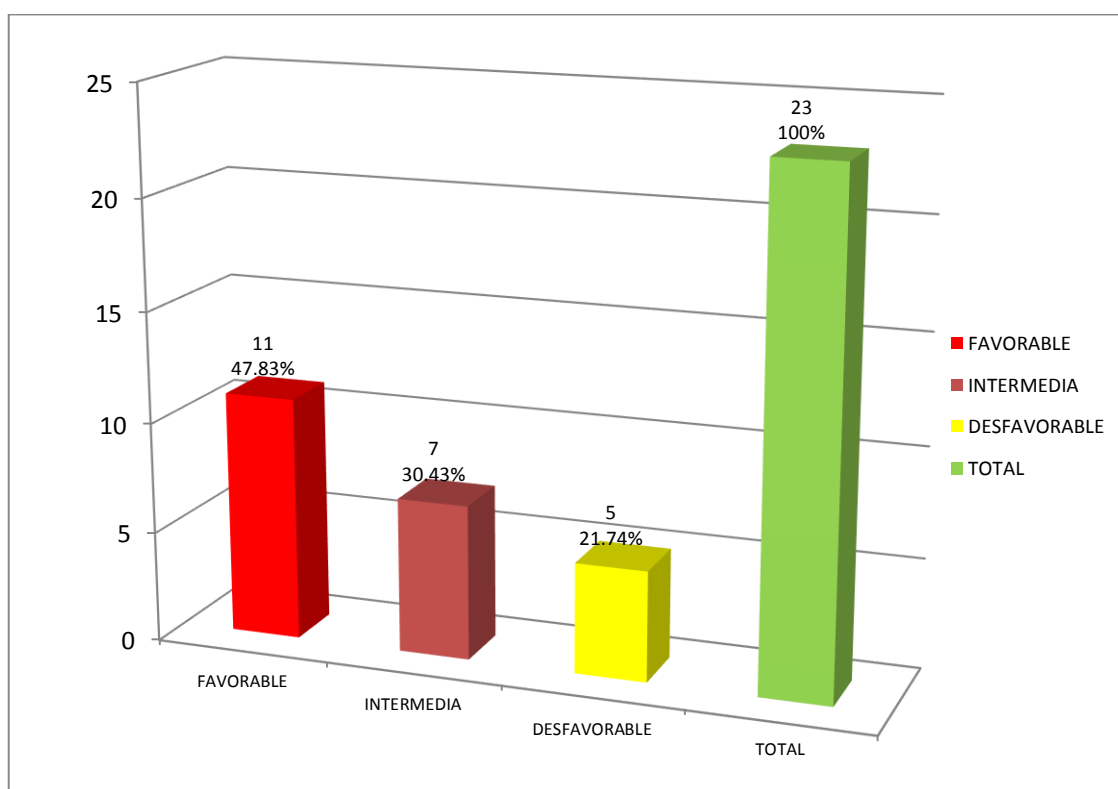
### TESALIA SAN BARTOLO

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) DE TESALIA SAN BARTOLO

Tabla 32 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
11	7	5	23
47.83	30.43	21.74	100%

Gráfico 32 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre exigencias psicológicas existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.

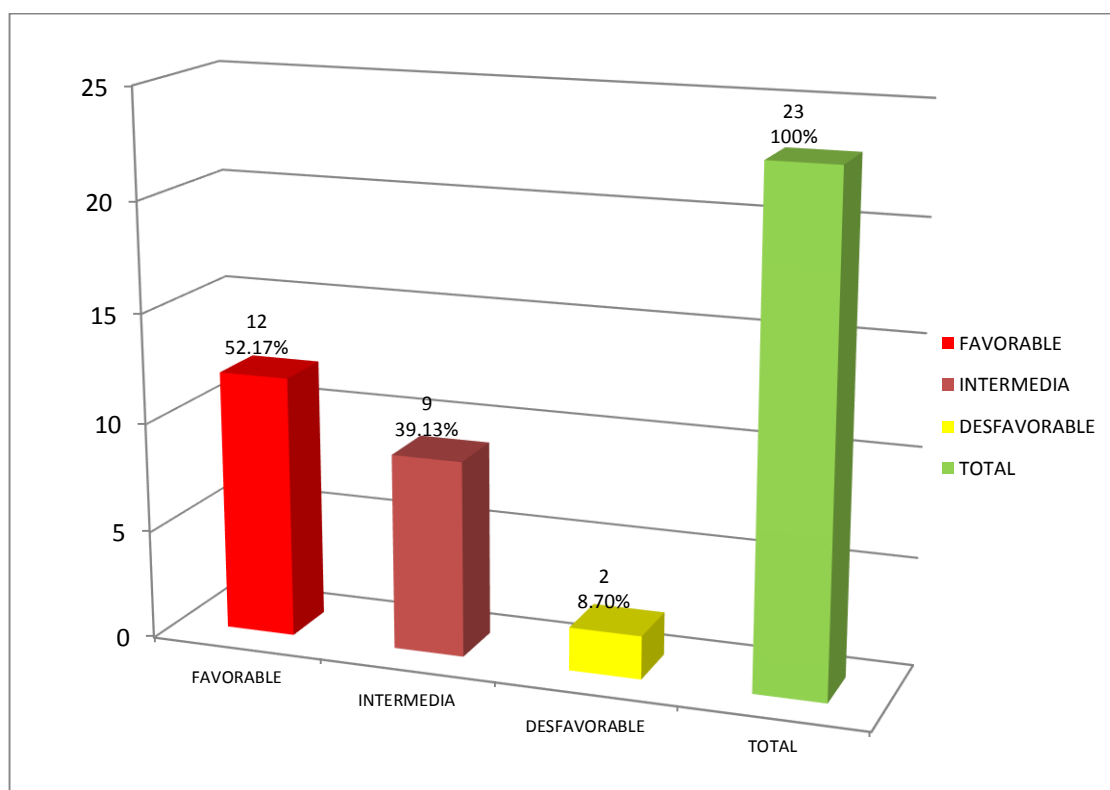
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 33 CONTROL SOBRE EL TRABAJO**

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
12	9	2	23
52.17	39.13	8.70	100%

**Gráfico 33 CONTROL SOBRE EL TRABAJO**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Sobre el control sobre el trabajo existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.

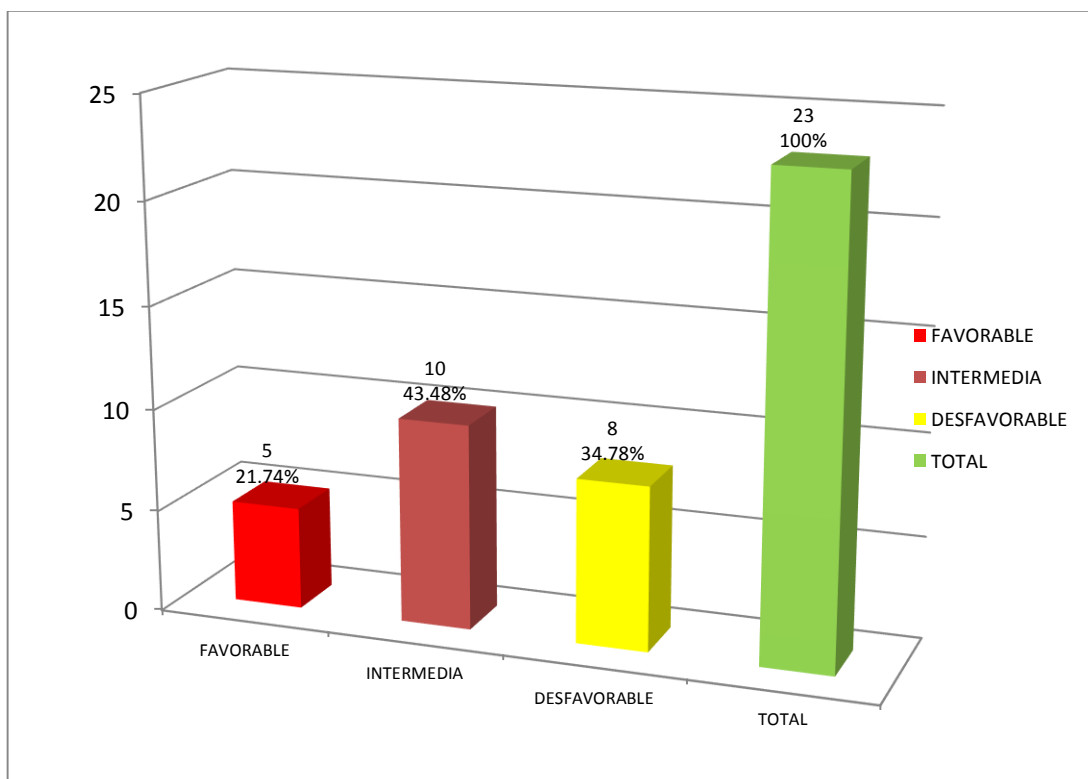
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 34** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
5	10	8	23
21.74	43.48	34.78	100%

**Gráfico 34** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto a la inseguridad sobre el futuro existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados.

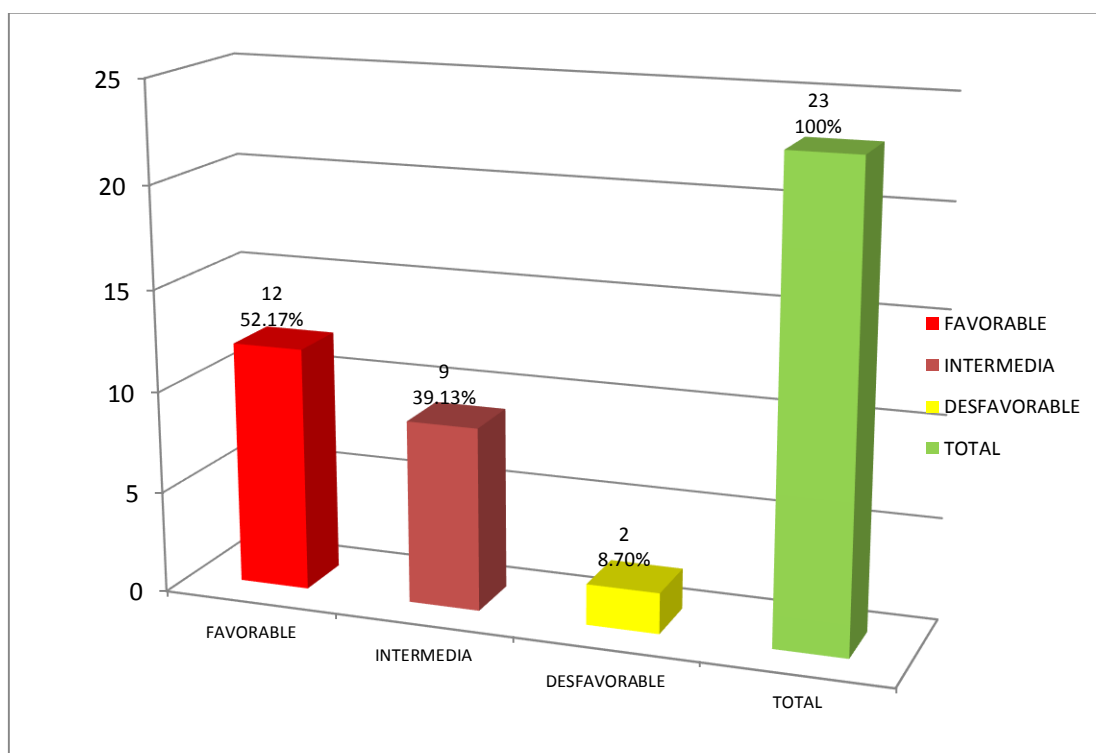
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 35** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
12	9	2	23
52.17	39.13	8.70	100%

**Gráfico 35** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Respecto al apoyo social y calidad de liderazgo existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.

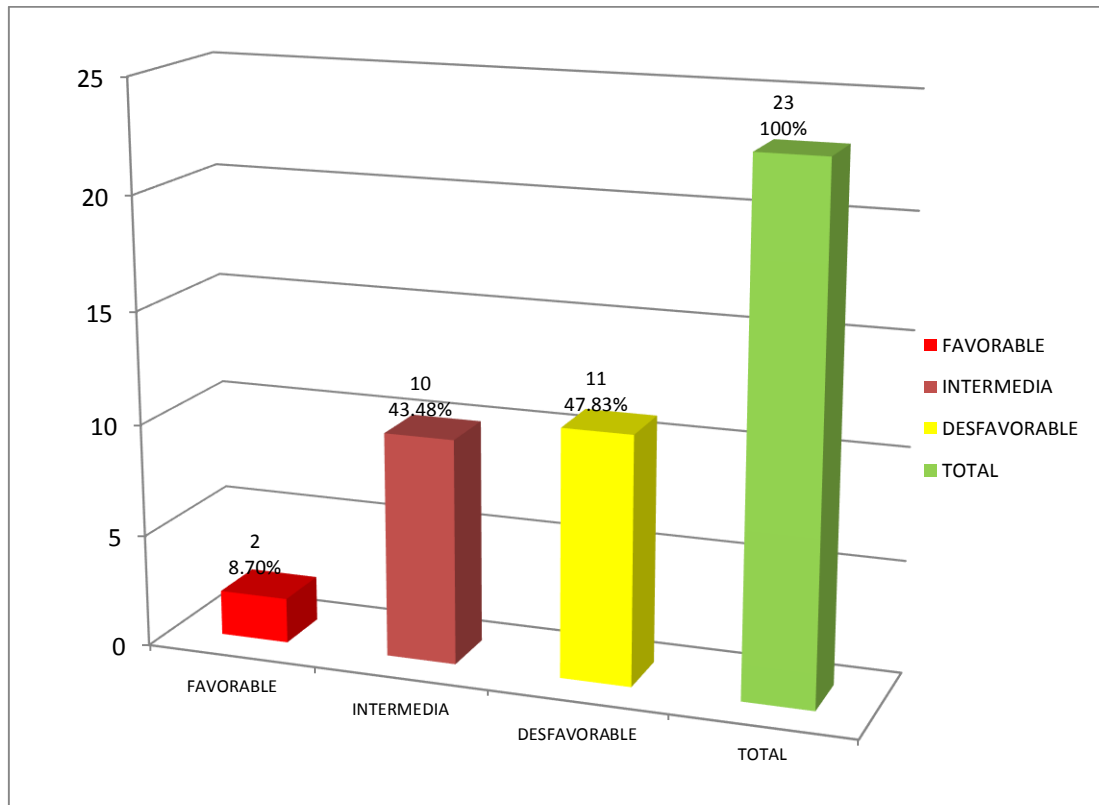
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 36** DOBLE PRESENCIA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	10	11	23
8.70	43.48	47.83	100%

**Gráfico 36** DOBLE PRESENCIA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre la doble presencia existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados.

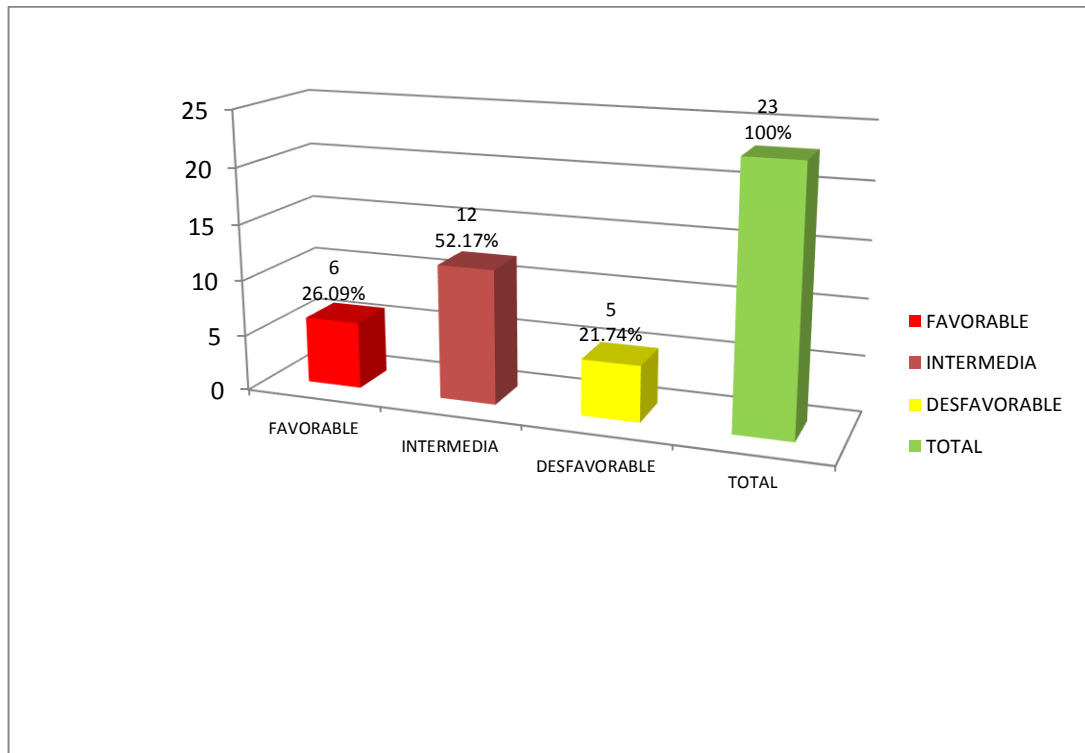
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

Tabla 37 ESTIMA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
6	12	5	23
26.09	52.17	21.74	100%

Gráfico 37 ESTIMA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre estima existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.



## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

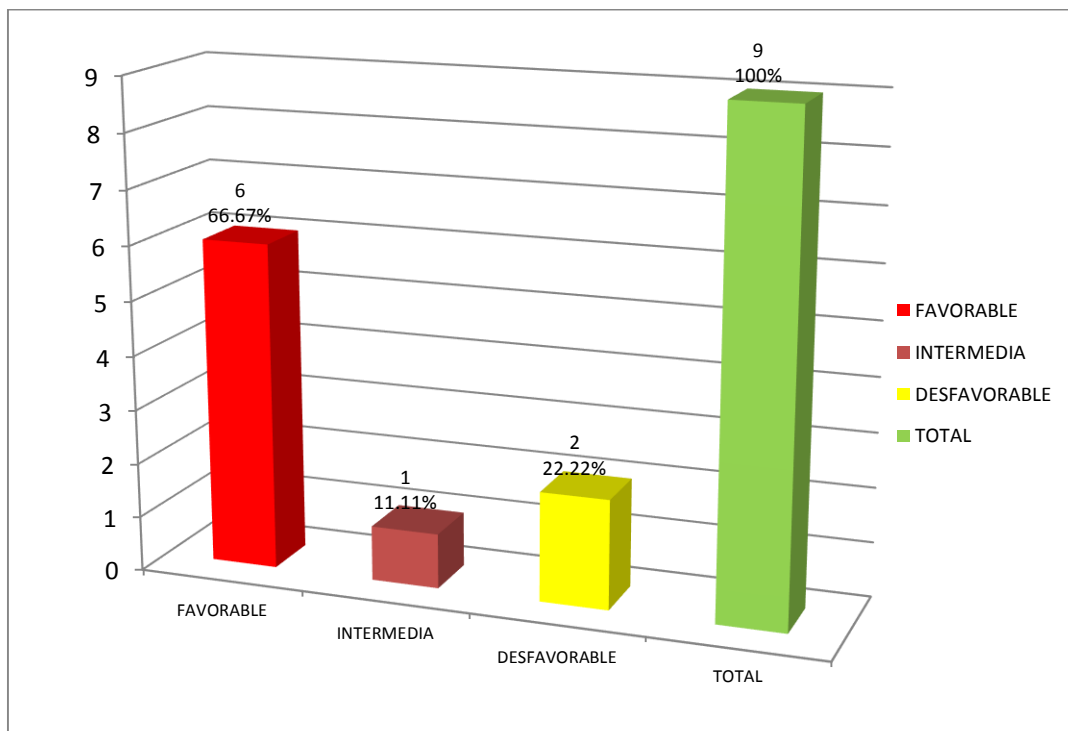
### MOTORIZADOS

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS

**Tabla 38** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
6	1	2	9
66.67	11.11	22.22	100%

**Gráfico 38** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Respecto a las exigencias psicológicas existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

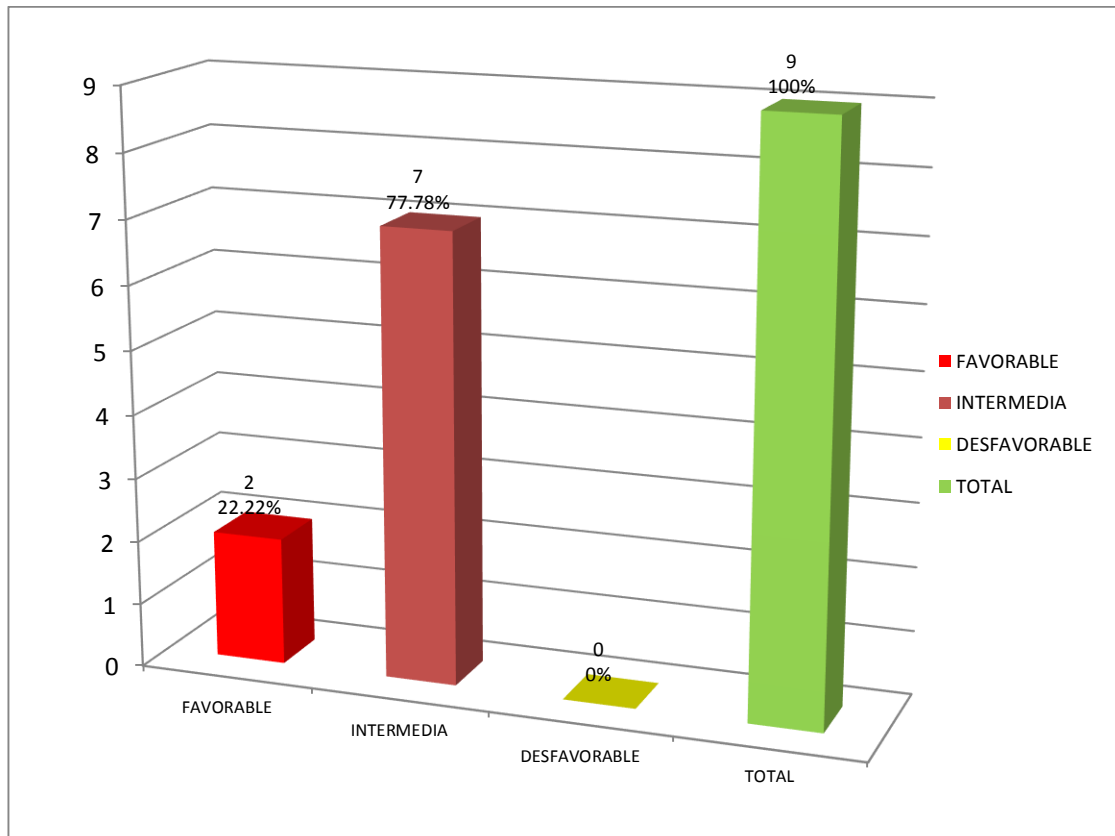
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 39** CONTROL SOBRE EL TRABAJO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	7	0	9
22.22	77.78	0.00	100%

**Gráfico 39** CONTROL SOBRE EL TRABAJO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre el control sobre el trabajo existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

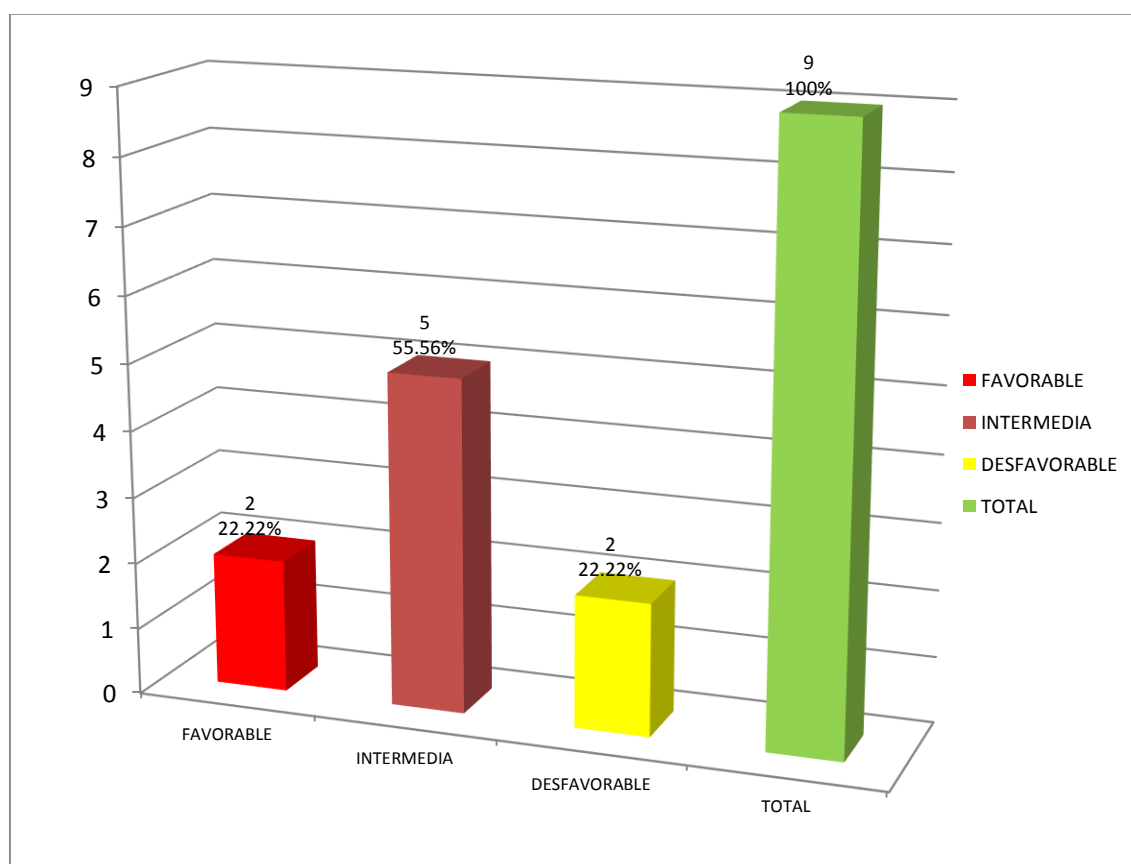
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 40** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	5	2	9
22.22	55.56	22.22	100%

**Gráfico 40** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

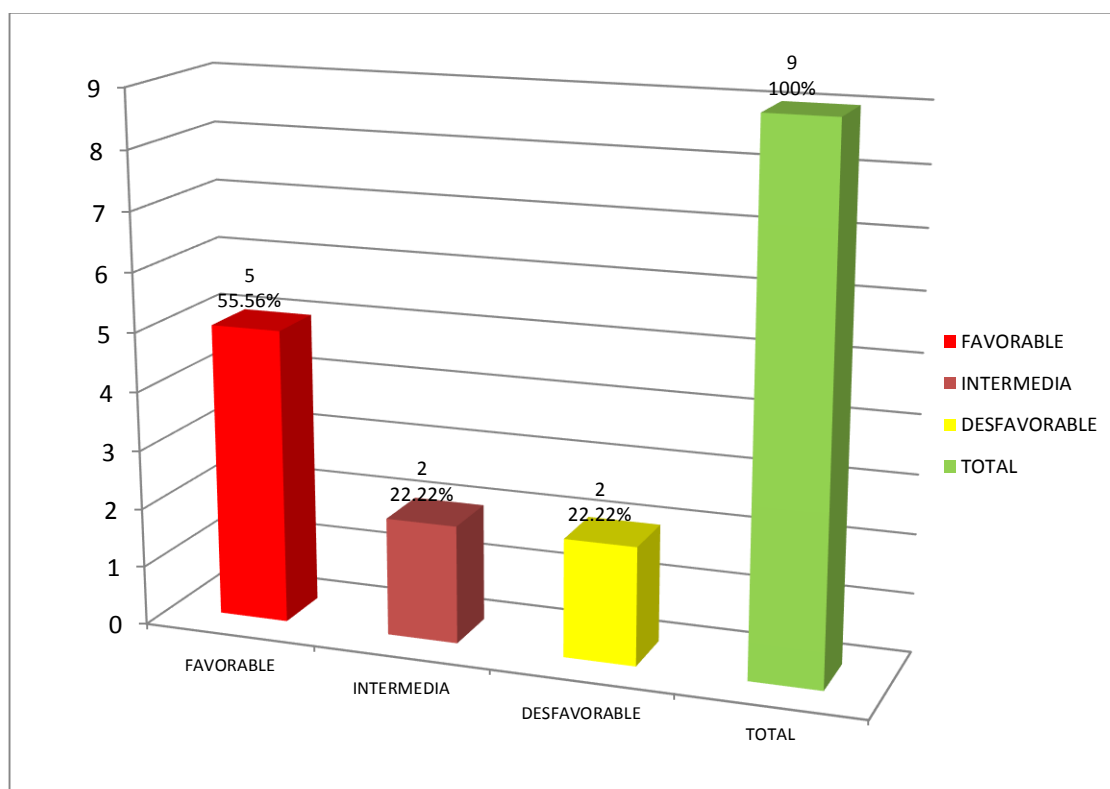
**Interpretación:** Sobre la inseguridad sobre el futuro existe una percepción intermedia entre favorable y desfavorable en la mayoría de los investigados.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL MOTORIZADOS

**Tabla 41** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
5	2	2	9
55.56	22.22	22.22	100%

**Gráfico 41** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al apoyo social y calidad de liderazgo existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados

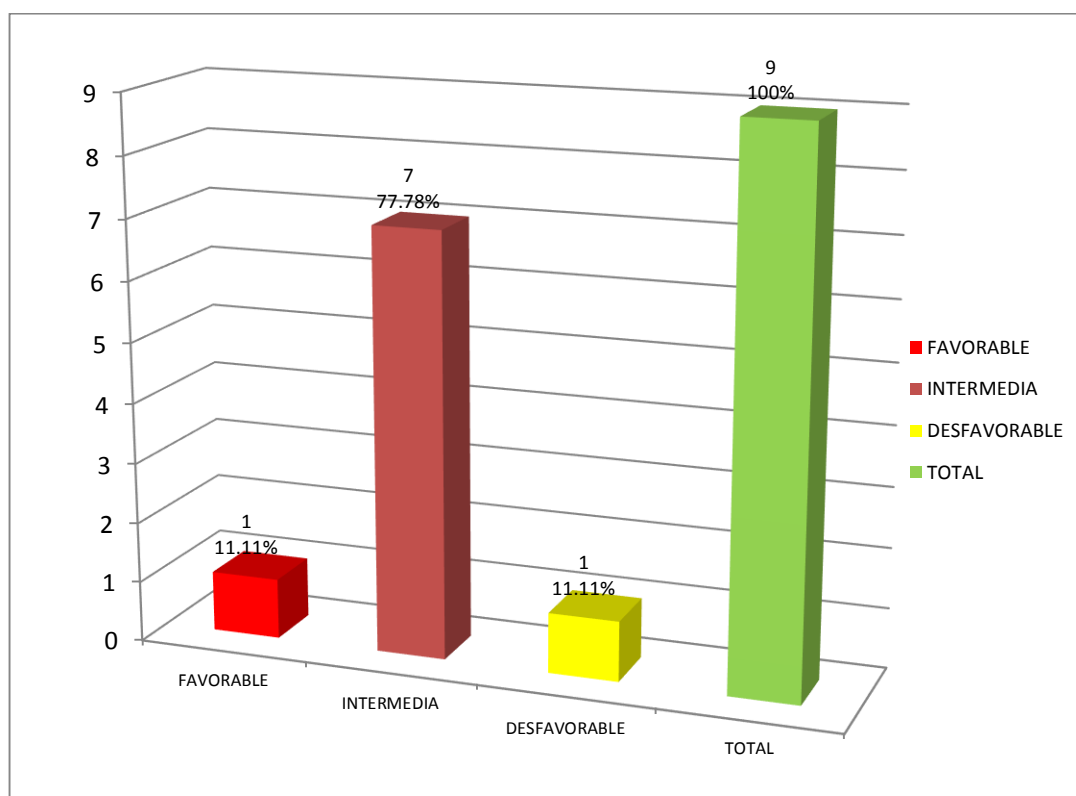
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 42** DOBLE PRESENCIA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
1	7	1	9
11.11	77.78	11.11	100%

**Gráfico 42** DOBLE PRESENCIA



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre Doble presencia existe una percepción intermedia entre favorable y desfavorable en la mayoría de los investigados.

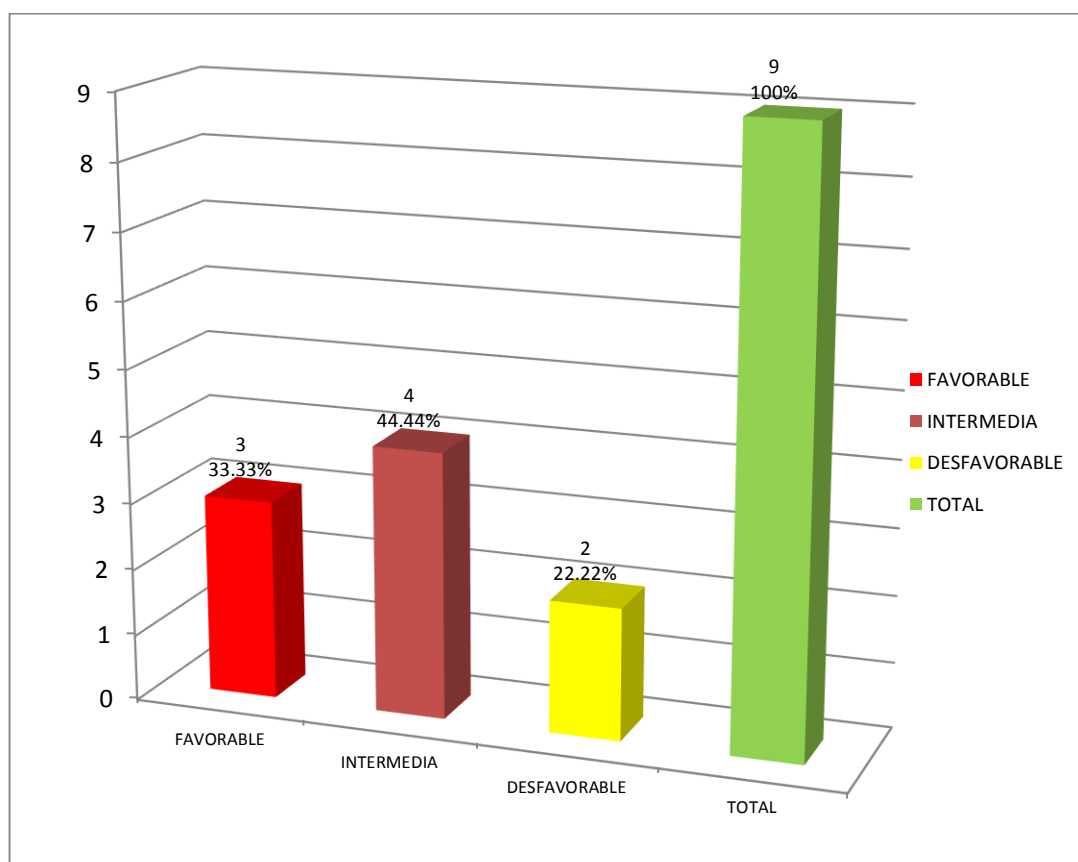
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

Tabla 43 ESTIMA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
3	4	2	9
33.33	44.44	22.22	100%

Gráfico 43 ESTIMA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** En lo referente a la estima existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

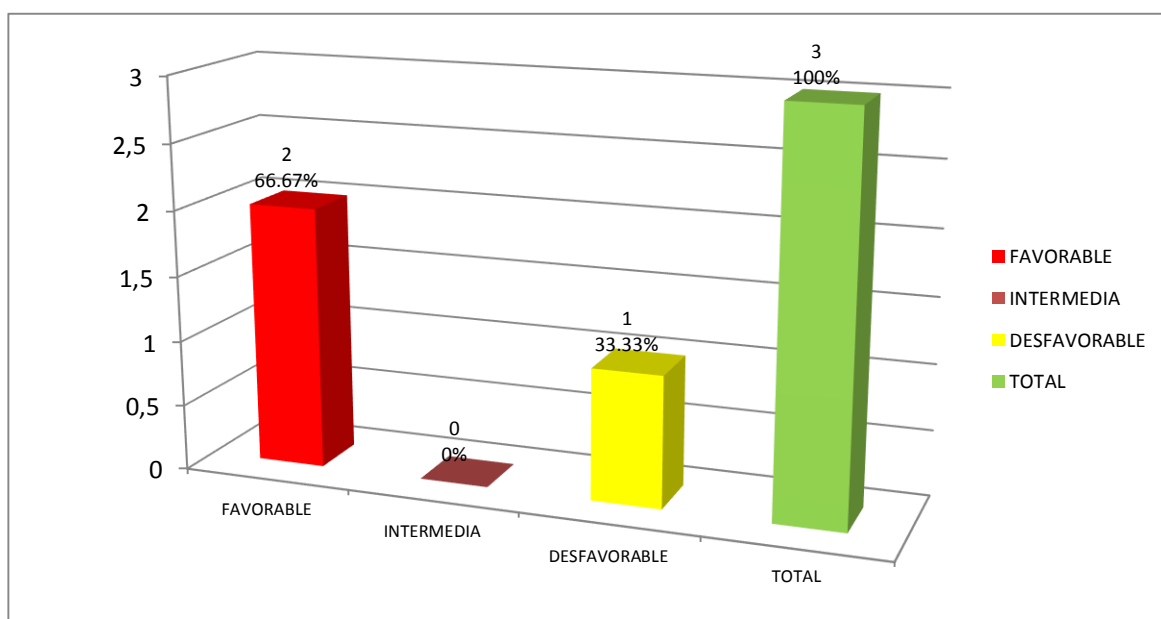
## GUARDIAS DE GARITA

### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD

**Tabla 44** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	0	1	3
66.67	0.00	33.33	100%

**Gráfico 44** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre exigencias psicológicas existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

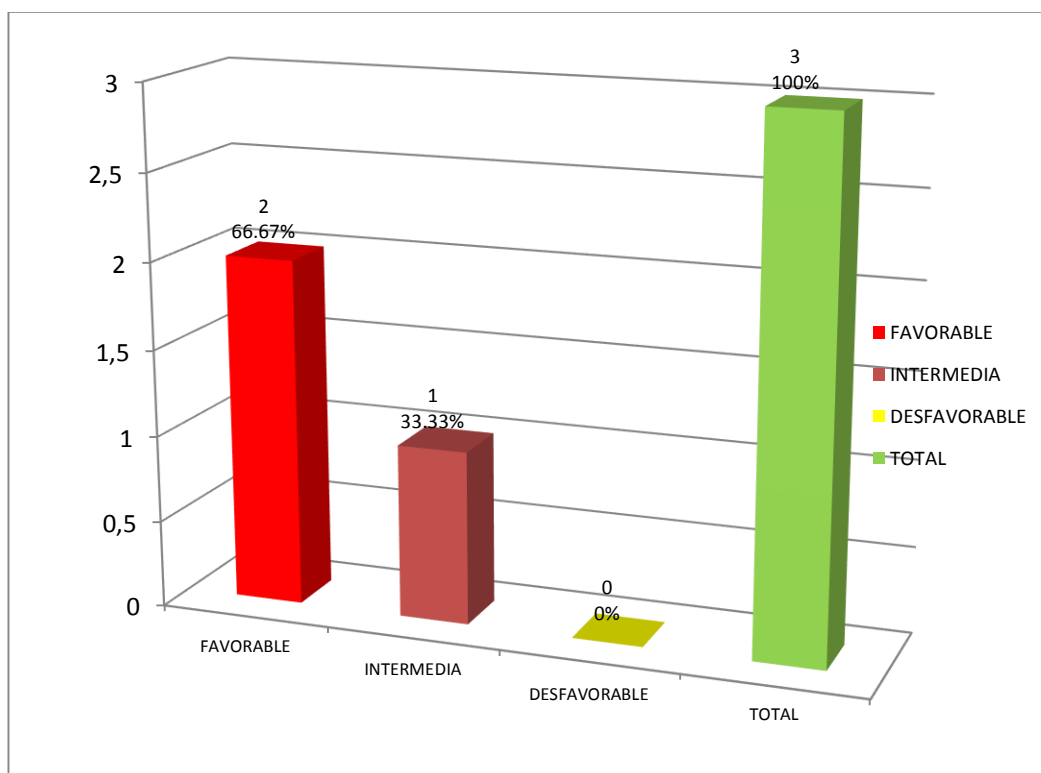
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 45** CONTROL SOBRE EL TRABAJO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	1	0	3
66.67	33.33	0.00	100%

**Gráfico 45** CONTROL SOBRE EL TRABAJO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico nos indica que en el control sobre el trabajo existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.



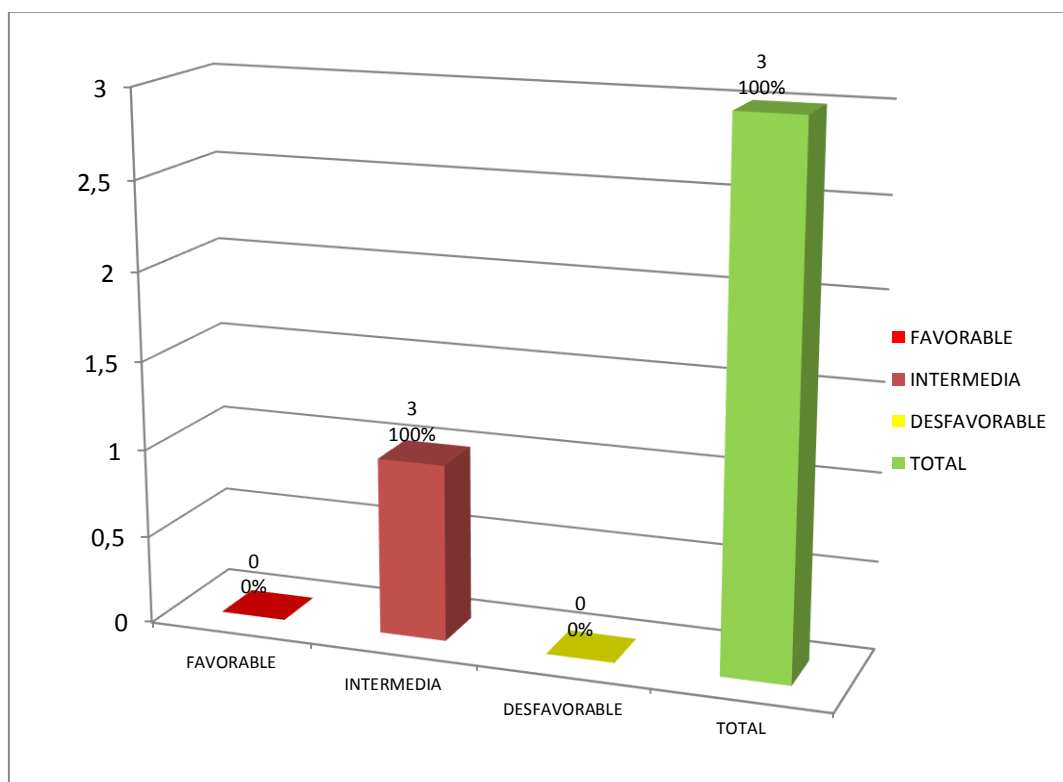
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 46** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
0	3	0	3
0.00	100.00	0.00	100%

**Gráfico 46** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico sobre Inseguridad sobre el futuro muestra que existe una percepción intermedia entre favorable y desfavorable en todos los investigados.

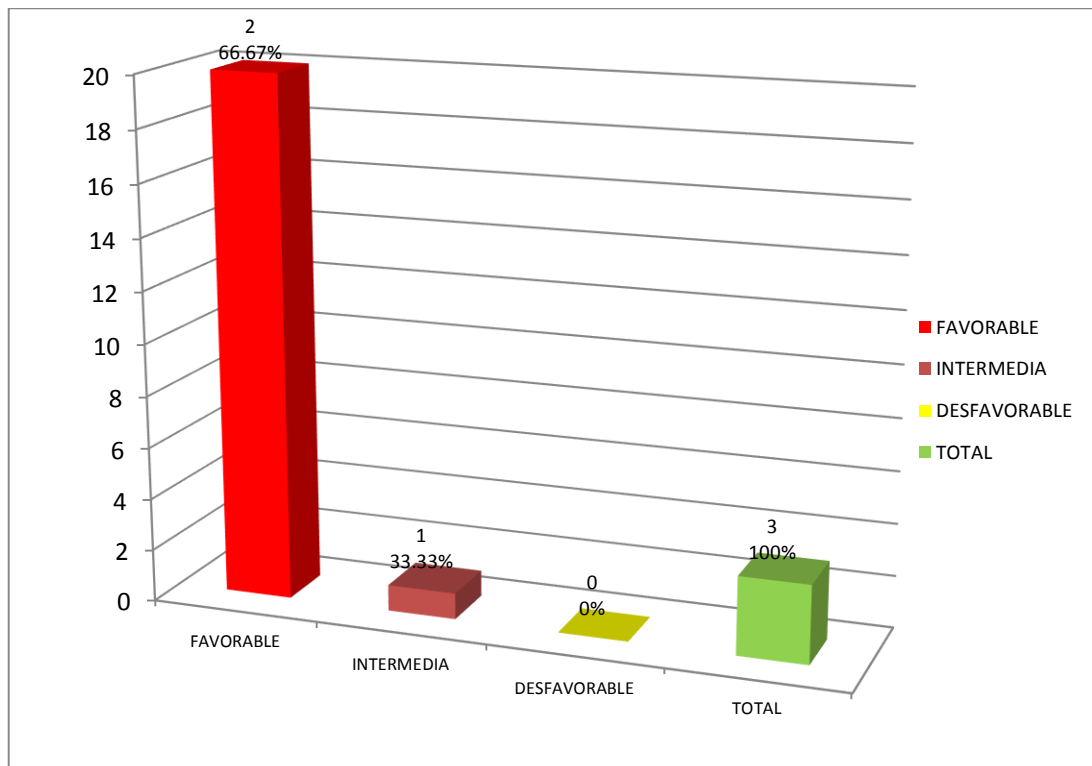
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 47** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
2	1	0	3
66.67	33.33	0.00	100%

**Gráfico 47** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico nos indica que con respecto al apoyo social y calidad de liderazgo existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

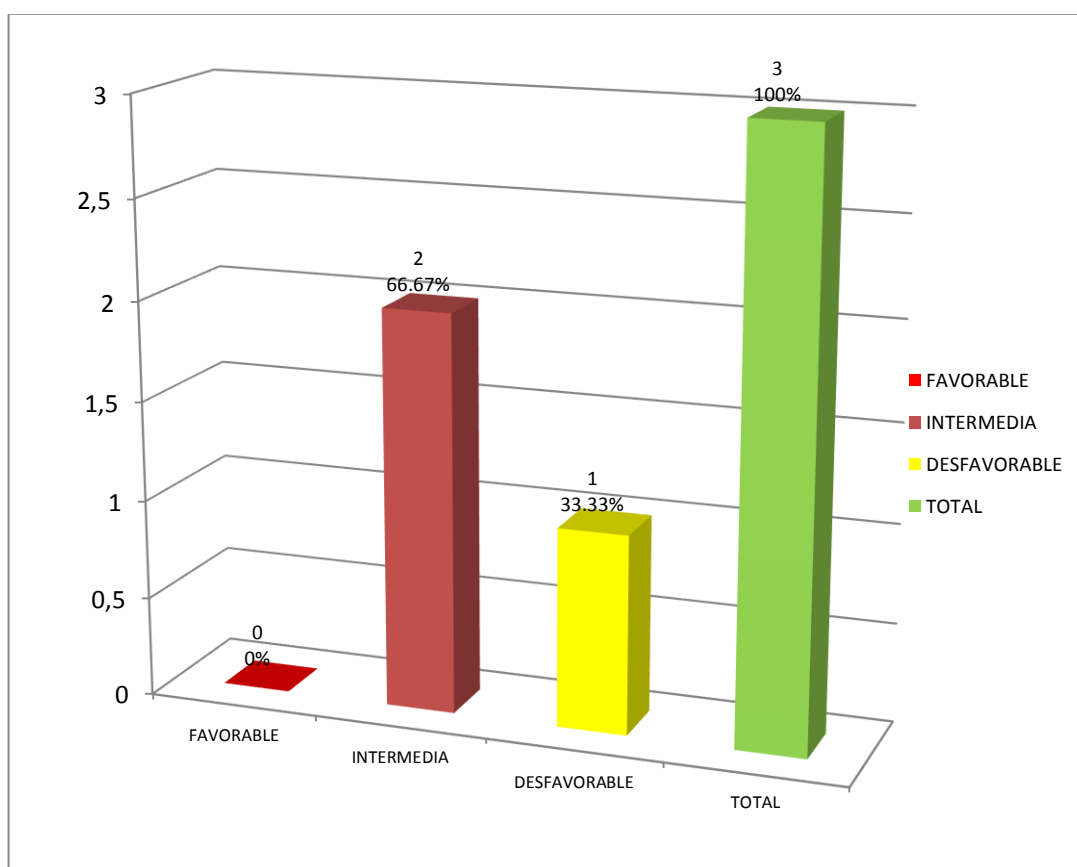
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 48** DOBLE PRESENCIA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
0	2	1	3
0.00	66.67	33.33	100%

**Gráfico 48** DOBLE PRESENCIA



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre doble presencia existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados.

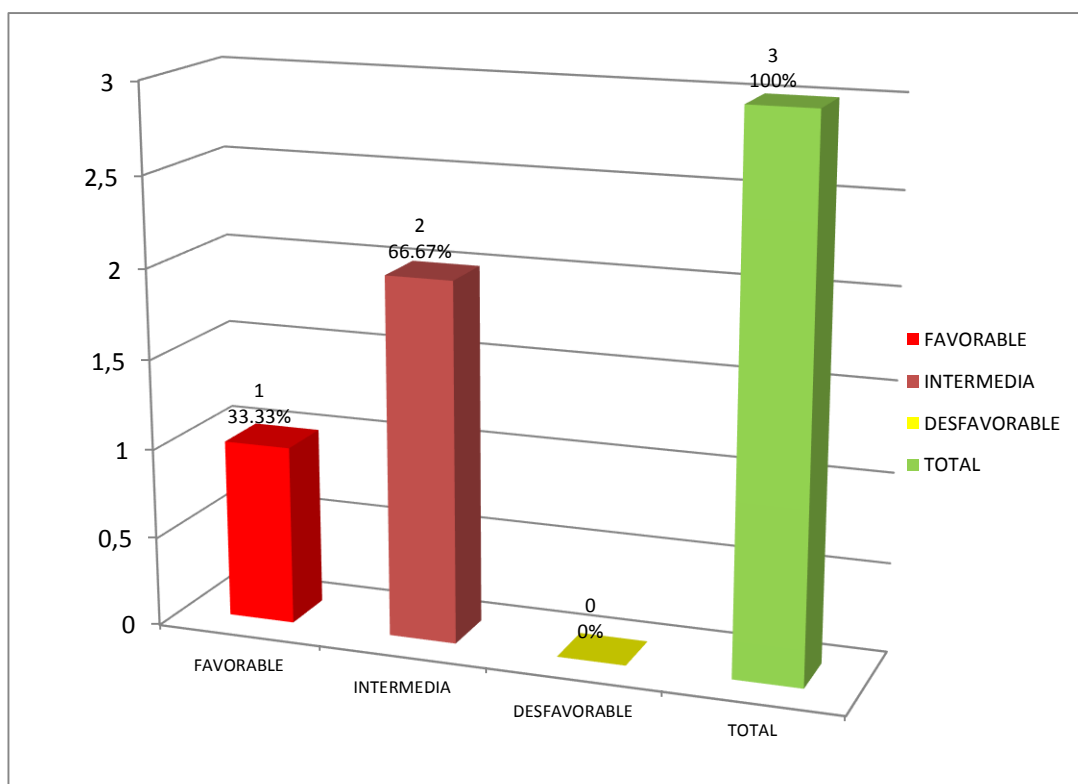
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

Tabla 49 ESTIMA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
1	2	0	3
33.33	66.67	0.00	100%

Gráfico 49 ESTIMA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con lo referente a la estima existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

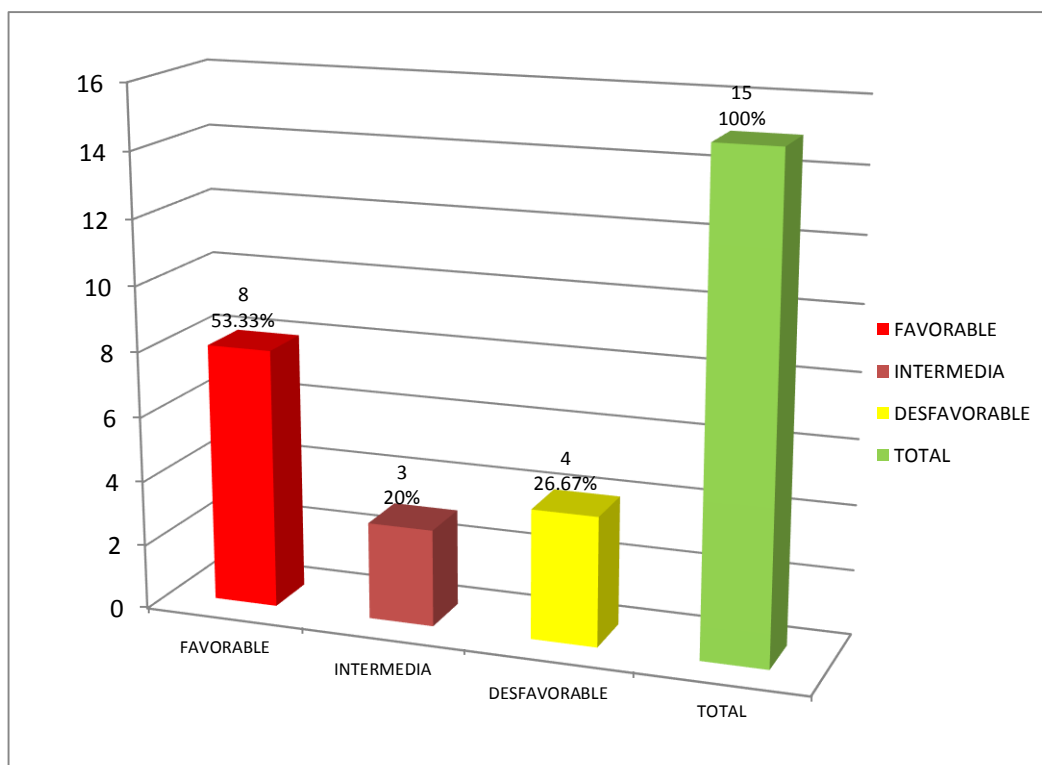
### ADMINISTRATIVOS

#### FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

**Tabla 50** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
8	3	4	15
53.33	20.00	26.67	100%

**Gráfico 50** EXIGENCIAS PSICOLOGICAS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre exigencias psicológicas existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

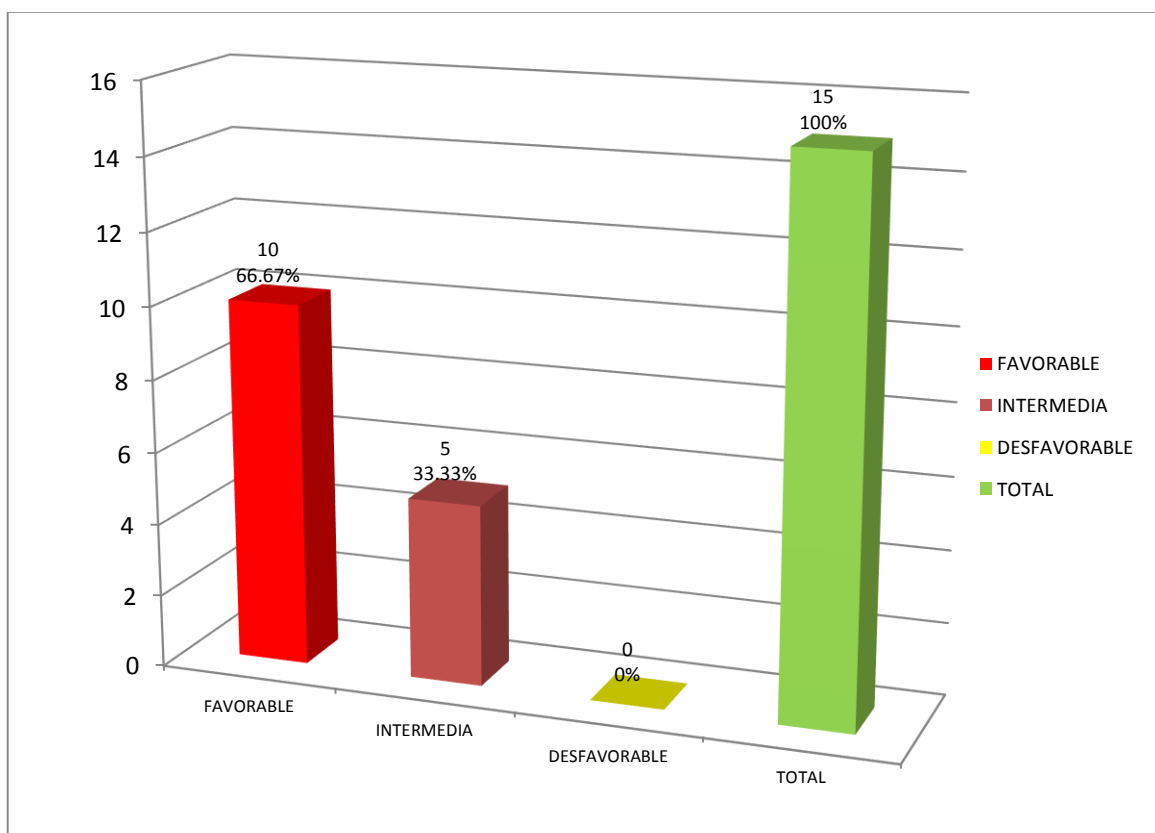
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 51** CONTROL SOBRE EL TRABAJO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
10	5	0	15
66.67	33.33	0.00	100%

**Gráfico 51** CONTROL SOBRE EL TRABAJO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico nos indica que el control sobre el trabajo existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.

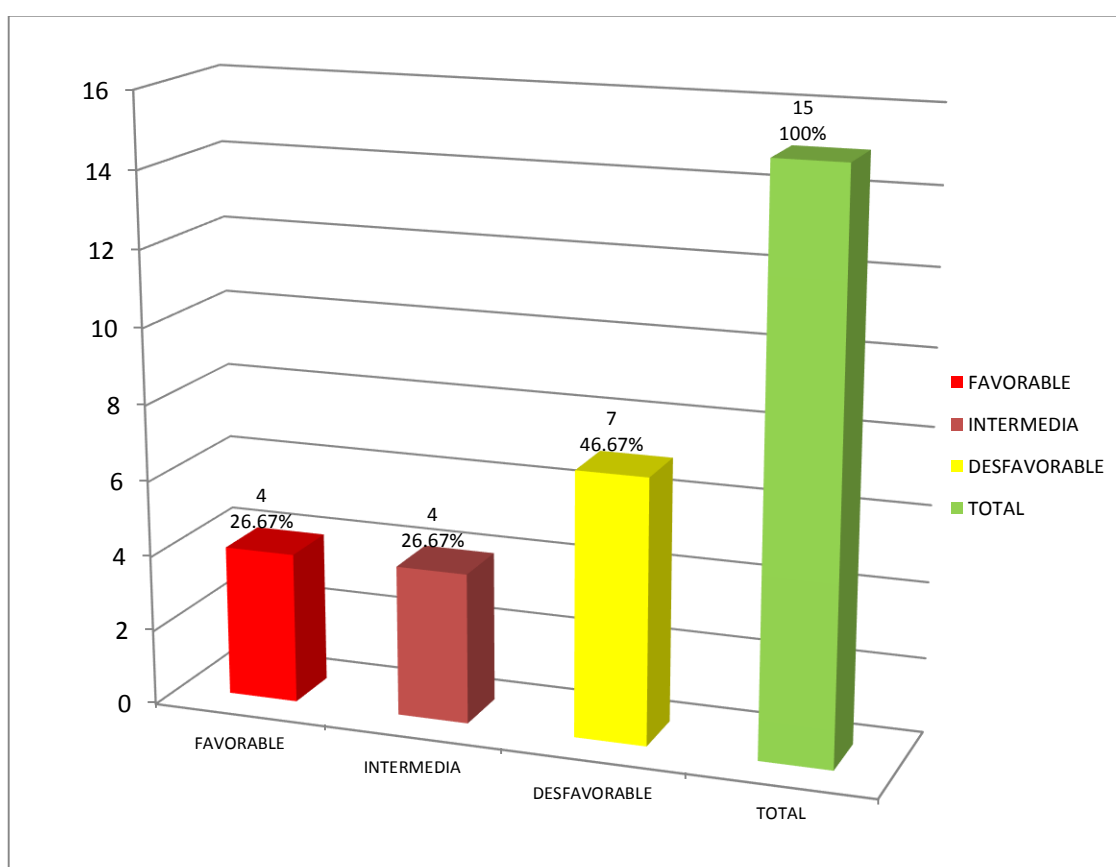
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 52** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
4	4	7	15
26.67	26.67	46.67	100%

**Gráfico 52** INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico nos indica que con respecto a la inseguridad sobre el futuro existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados, lo cual debería llamar la atención de los directivos de la empresa.

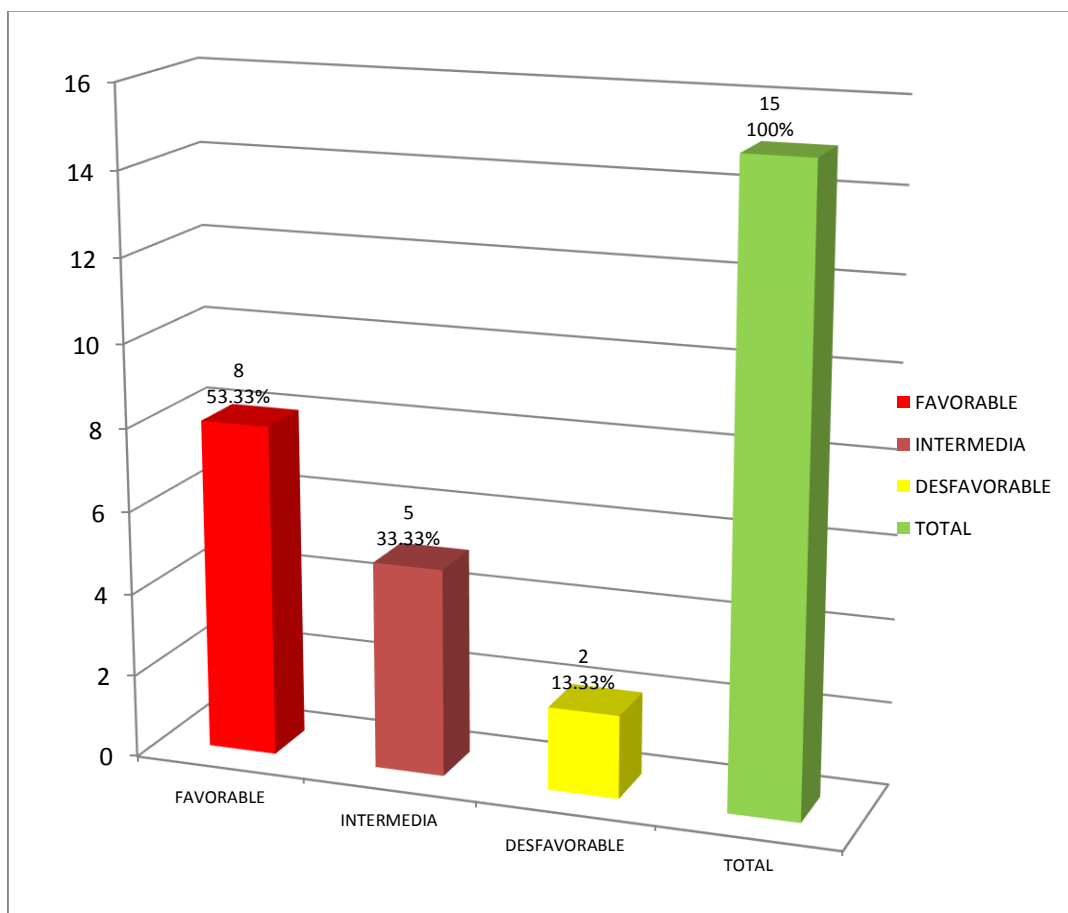
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 53** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
8	5	2	15
53.33	33.33	13.33	100%

**Gráfico 53** APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al apoyo social y calidad de liderazgo existe una percepción favorable en la mayoría de los investigados.



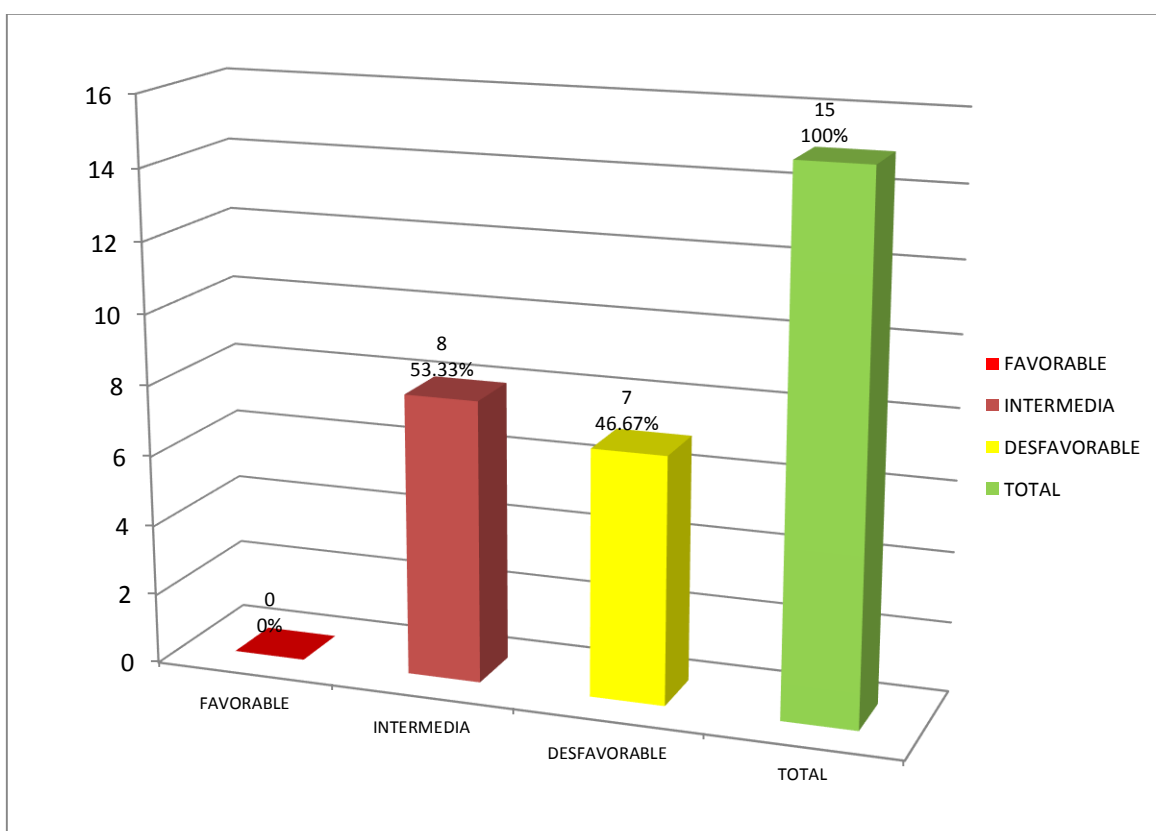
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 54 DOBLE PRESENCIA**

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
0	8	7	15
0.00	53.33	46.67	100%

**Gráfico 54 DOBLE PRESENCIA**



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** Con respecto al grafico sobre la doble presencia existe una percepción desfavorable en la mayoría de los investigados.

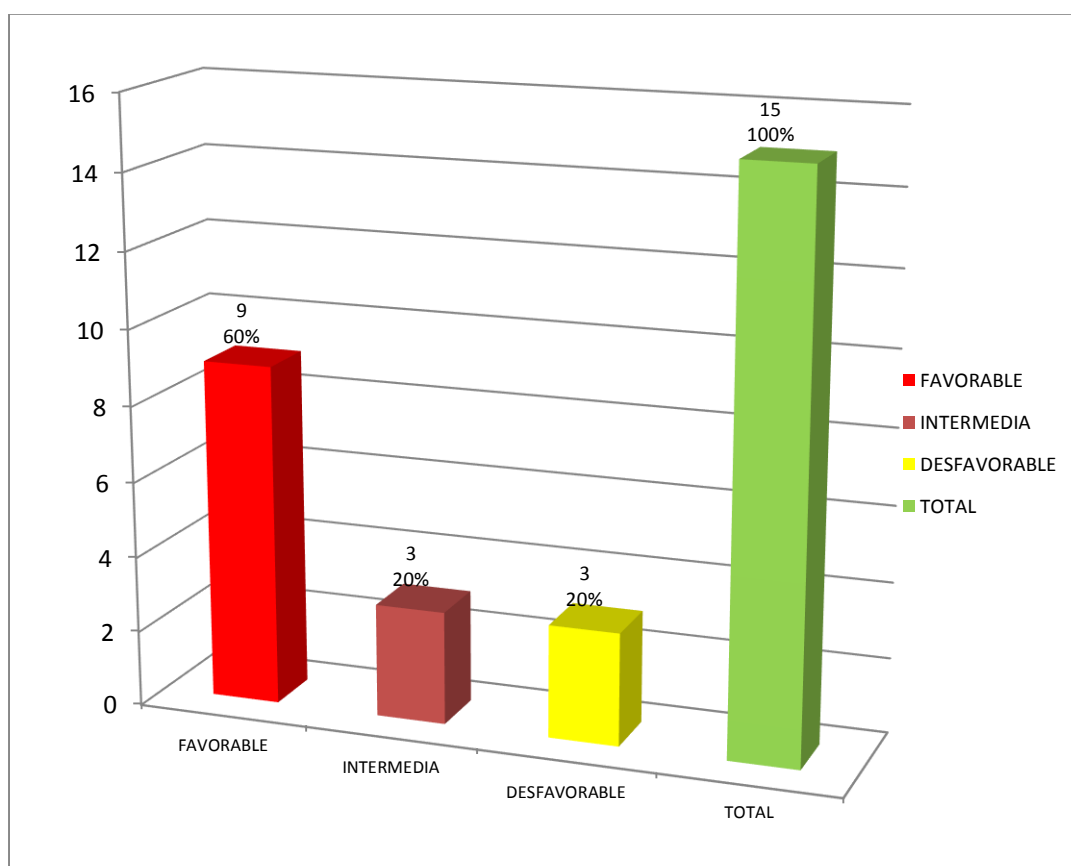
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

Tabla 55 ESTIMA

FAVORABLE	INTERMEDIA	DESFAVORABLE	TOTAL
9	3	3	15
60.00	20.00	20.00	100%

Gráfico 55 ESTIMA



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico nos indica que con respecto al estima existe una percepción favorable en la gran mayoría de los investigados.

## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

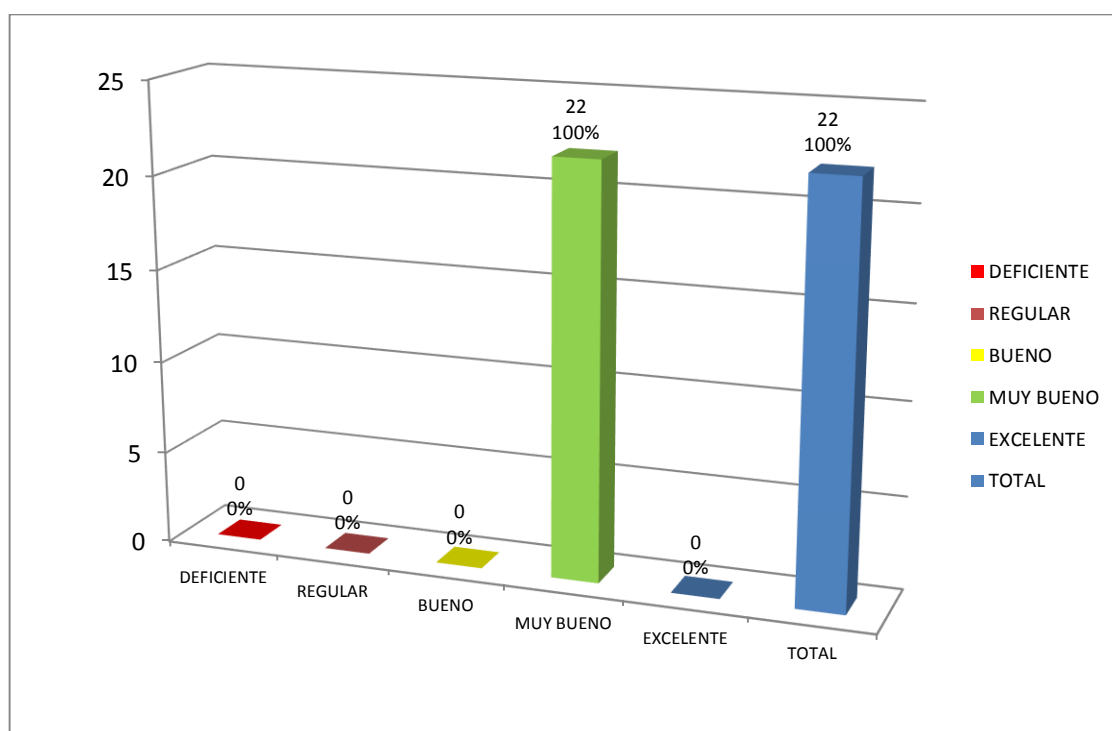
### TESALIA MACHACHI

#### EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

**Tabla 56** PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA MACHACHI

DEFICIENTE 1-8	REGULAR 9- 16	BUENO 17- 24	MUY BUENO 25-32	EXCELENTE 33-40	TOTAL
0	0	0	22	0	22
0	0	0	100	0	100%

**Gráfico 56** PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA MACHACHI



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico de la evaluación del desempeño indica que existe una percepción de Muy bueno en el desempeño de los trabajadores de esta área.

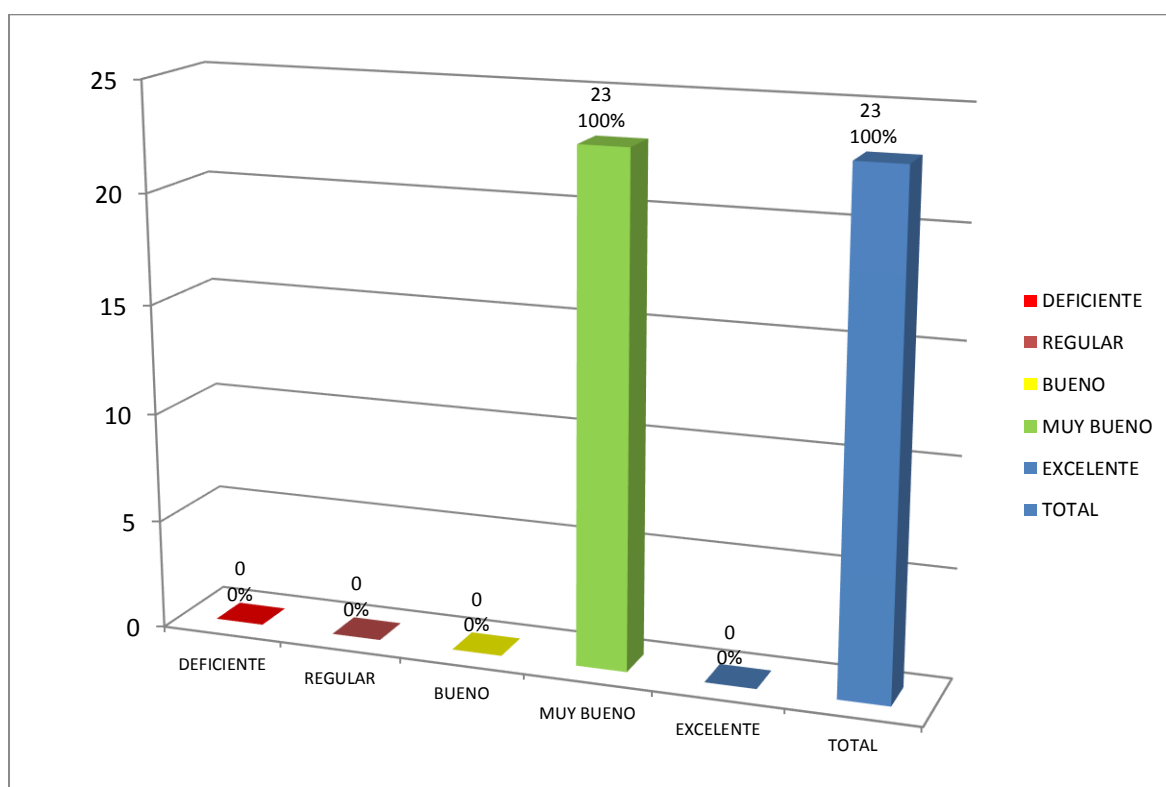
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### TESALIA SAN BARTOLO

**Tabla 57** PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA SAN BARTOLO

DEFICIENTE 1-8	REGULAR 9- 16	BUENO 17-24	MUY BUENO 25- 32	EXCELENTE 33- 40	TOTAL
0	0	0	23	0	23
0	0	0	100	0	100%

**Gráfico 57** PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA SAN BARTOLO



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico de la evaluación del desempeño indica que existe una percepción de Muy bueno en el desempeño de los trabajadores de esta área.

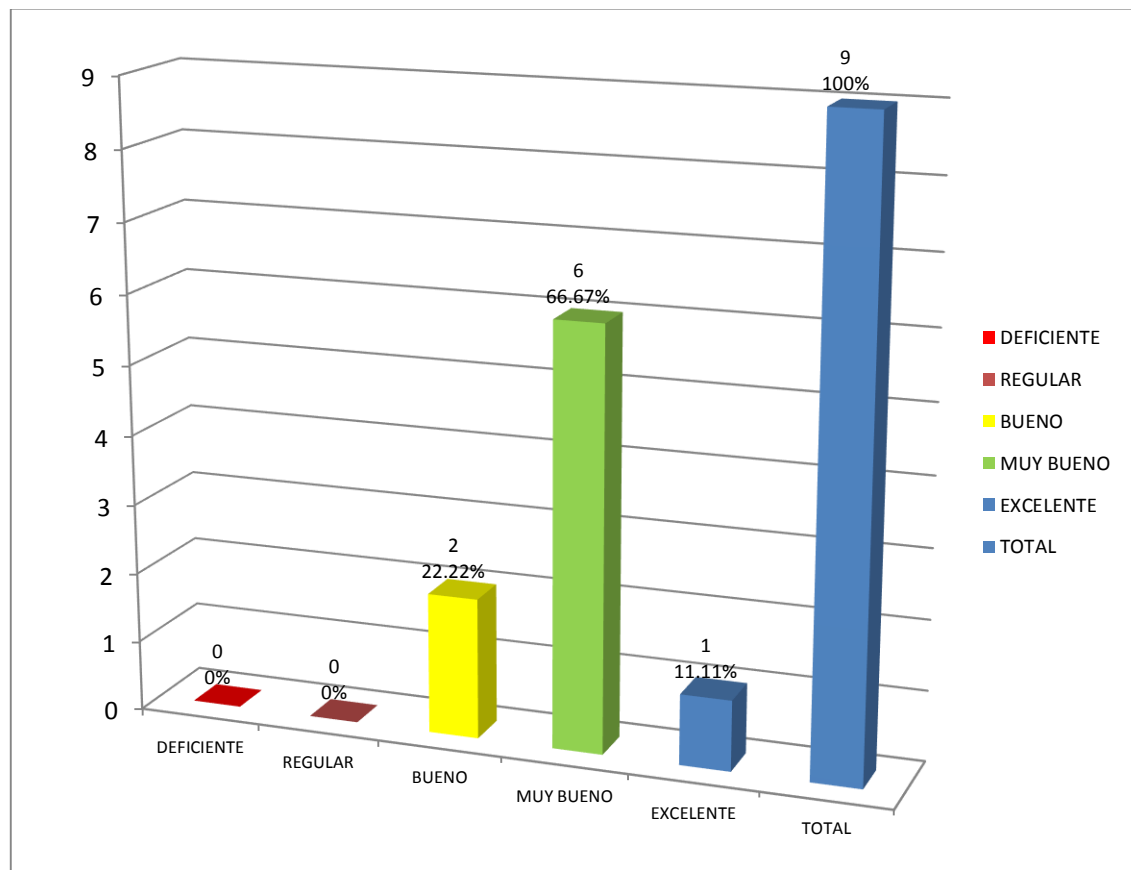
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### MOTORIZADOS

**Tabla 58** PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS

DEFICIENTE 1-8	REGULAR 9- 16	BUENO 17-24	MUY BUENO 25-32	EXCELENTE 33-40	TOTAL
0	0	2	6	1	9
0	0	22.22	66.67	11.11	100%

**Gráfico 58** PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico de la evaluación del desempeño indica que existe una percepción de Muy bueno en el desempeño de los trabajadores de esta área.

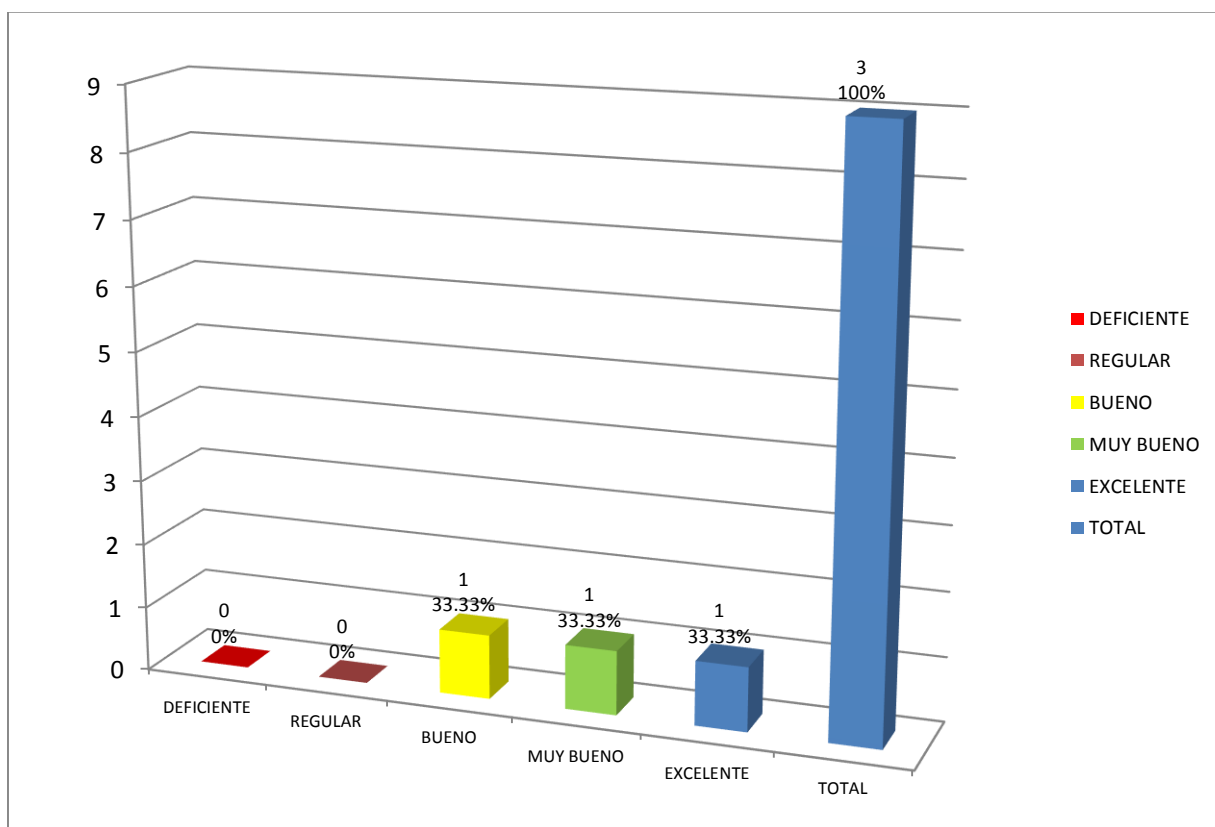
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### GUARDIAS DE GARITA

**Tabla 59** PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD

DEFICIENTE 1-8	REGULAR 9- 16	BUENO 17-24	MUY BUENO 25-32	EXCELENTE 33-40	TOTAL
0	0	1	1	1	3
0	0	33.33	33.33	33.33	100%

**Gráfico 59** PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD



**Fuente:** Investigación “Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El grafico de la evaluación del desempeño indica que existe una percepción positiva entre Bueno, muy bueno y excelente en el desempeño de los trabajadores de esta área.

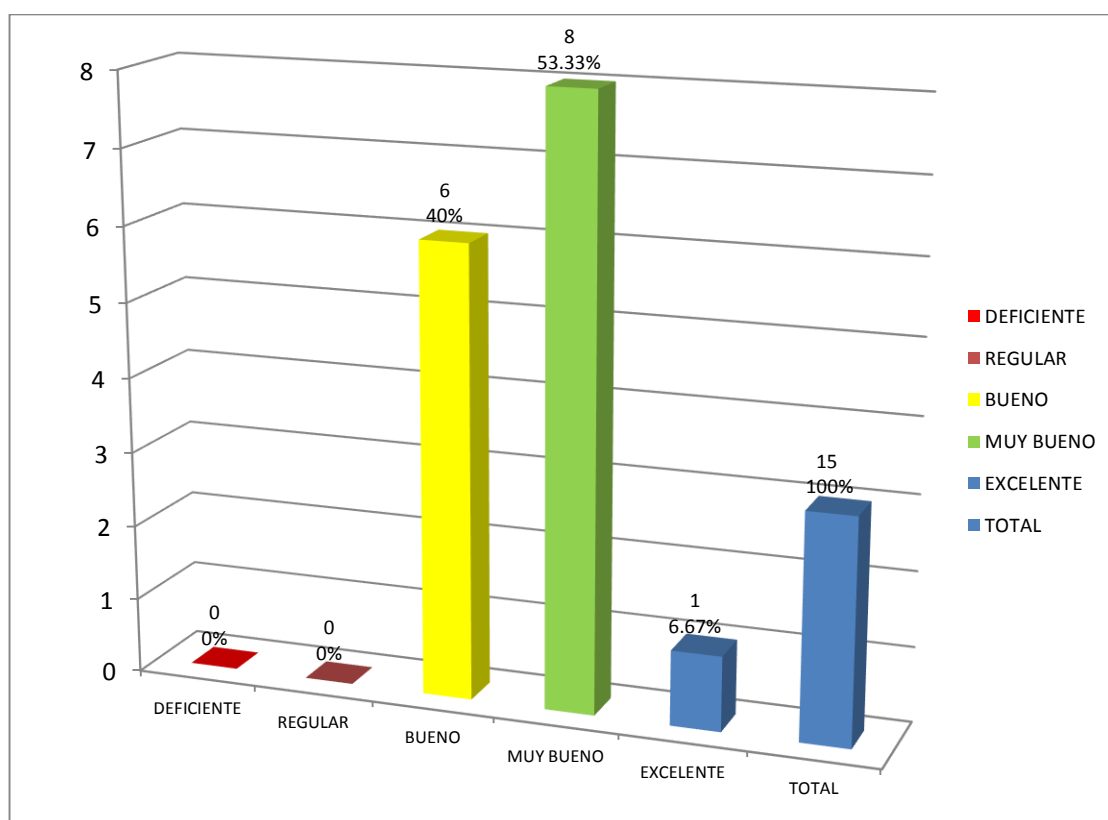
## FACTORES PSICOSOCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL

### ADMINISTRATIVOS

**Tabla 60** PERSONAL ADMINISTRATIVOS

DEFICIENTE E 1-8	REGULAR R 9-16	BUENO 17-24	MUY BUENO 25-32	EXCELENTE 33-40	TOTAL
0	0	6	8	1	15
0	0	40.00	53.33	6.67	100%

**Gráfico 60** PERSONAL ADMINISTRATIVOS



**Fuente:** Investigación “*Identificación de Factores Psicosociales que afectan el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD*”. Año 2012. Responsable: Erika Solange Realpe Vargas

**Interpretación:** El gráfico de la evaluación del desempeño indica que existe una percepción de Muy bueno en el desempeño de los trabajadores de esta área.

## FACTORES PSICOSOCIALES DETECTADOS

### TEST DE NAVARRA

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
TESALIA MACHACHI	Participación, implicación, responsabilidad Inadecuado- Muy inadecuado	15	68.19%
	Gestión del tiempo Inadecuado- Muy inadecuado	14	63.64
	Cohesión de grupo Inadecuado- Muy inadecuado	12	54.55

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
TESALIA SAN BARTOLO	Participación, implicación, responsabilidad Inadecuado- Muy inadecuado	12	52.18%
	Gestión del tiempo Inadecuado- Muy inadecuado	15	65.22
	Cohesión de grupo Inadecuado- Muy inadecuado	15	65.22

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
MOTORIZADOS	Participación, implicación, responsabilidad Inadecuado- Muy inadecuado	6	66.67%
	Gestión del tiempo Inadecuado- Muy inadecuado	6	66.66

### ISTAS 21

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
TESALIA MACHACHI	Exigencias Psicológicas Intermedia- Desfavorable	14	63.64%
	Inseguridad sobre el futuro Intermedia- Desfavorable	22	100
	Doble presencia Intermedia- Desfavorable	21	95.46
	Estima Intermedia- Desfavorable	15	68.18



PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
TESALIA SAN BARTOLO	Exigencias Psicológicas Intermedia- Desfavorable	12	52.17%
	Inseguridad sobre el futuro Intermedia- Desfavorable	18	78.26
	Doble presencia Intermedia- Desfavorable	21	95.46
	Estima Intermedia- Desfavorable	17	73.91

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
MOTORIZADOS	Control sobre el trabajo Intermedia- Desfavorable	7	77.78%
	Inseguridad sobre el futuro Intermedia- Desfavorable	7	77.78
	Doble presencia Intermedia- Desfavorable	8	88.89
	Estima Intermedia- Desfavorable	6	66.66

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
GUARDIAS DE GARITA	Inseguridad sobre el futuro Intermedia- Desfavorable	3	100
	Doble presencia Intermedia- Desfavorable	3	100
	Estima Intermedia- Desfavorable	2	66.67

PROYECTOS	FACTORES PSICOSOCIALES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVOS	Inseguridad sobre el futuro Intermedia- Desfavorable	11	73.34
	Doble presencia Intermedia- Desfavorable	15	100

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“La identificación de los Factores Psicosociales en BODYGUARD permitirá mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores”

Analizando los resultados en base a la aplicación del Test de Navarra podemos observar que el personal operativo de guardias de BODYGUARD del Proyecto Machachi se encuentran expuestos a distintos factores de riesgos psicosociales como por ejemplo en lo referente a la Participación, implicación, responsabilidad, la Gestión del tiempo y la Cohesión de grupo que son percibidos como negativos en la mayoría de los investigados.

De igual manera el grupo de guardias de Tesalia San Bartolo existe la misma percepción negativa y en los mismos factores del grupo anterior que son percibidos como negativos.

Esta situación casi idéntica se presenta en el personal operativo de motorizados que de igual manera tienen una percepción negativa respecto a la Participación, implicación, responsabilidad y Gestión del tiempo.

Una situación diferente se presenta en los Guardias de garita y el personal administrativo que presentan una ausencia de factores de riesgo psicosocial

Respecto a los resultados del test Istas 21 se puede observar que los factores de riesgo que más aparecen en el personal investigado son aquellos referentes a Inseguridad sobre el futuro y la doble presencia, a excepción de los Guardias de garita y el personal administrativo en los que no se evidencian estos factores de riesgo.

Los resultados de la evaluación del desempeño en su mayoría van de bueno a excelente lo que significa que la ausencia de factores psicosociales en el personal de Guardias de Garita y administrativos guardaría relación con el buen desempeño laboral que tienen.

En cambio los grupos operativos de Tesalia Machachi, Tesalia San Bartolo y motorizados a pesar de encontrarse expuestos a altos niveles de factores de riesgo psicosociales su desempeño laboral igualmente es alto.

En base a este análisis podemos decir que la hipótesis no se ha comprobado

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- No existe totalmente una relación directa entre los factores psicosociales y el desempeño laboral en el personal de esta empresa
- El personal operativo a pesar de presentar distintos factores de riesgo psicosocial presenta un desempeño laboral positivo, seguramente lo que permite deducir tentativamente que este personal debido a su escasa instrucción formal tienen pocas oportunidades de empleo y cuidan mucho su puesto de trabajo.
- Los trabajadores no pueden controlar y organizar su propio trabajo no tienen autonomía además las opiniones y sugerencias de los trabajadores no son tomadas en cuenta por parte de los directivos de la empresa
- Las tareas que realizan los guardias son monótonas y repetitivas
- Existe una buena comunicación y relación con el Jefe de proyecto de Tesalia y los trabajadores de este proyecto por lo que existe un buen flujo de información para que realicen de manera correcta sus tareas
- Las jornadas de trabajo de los guardias son muy largas y es un trabajo de alta responsabilidad lo cual les produce estrés, fatiga y cansancio, existen ocasiones que por faltas, enfermedad o accidente de algún guardia sus compañeros deben doblar sus turnos o incluso vender sus vacaciones.
- En el proyecto de Tesalia los guardias no pueden crear un vínculo de compañerismo porque su trabajo no se los permite ya que cada uno debe estar en un punto diferente de las instalaciones que cuidan y no pueden conversar ni relacionarse.
- En el grupo de los motorizados existe en cambio un buen ambiente de trabajo ya que todos trabajan en equipo y hay un vínculo de amistad por lo que su trabajo les permite verse y conversar, se apoyan los unos a los otros.
- Los guardias de garita de las oficinas de BODYGUARD trabajan directamente con los directivos de la empresa, ellos son los encargados de comunicar las informaciones al resto del personal por lo que se sienten importantes para la empresa, ellos son tomados en cuenta para las capacitaciones que se dan al personal y tienen sus horarios establecidos por semana y estos son respetados.
- En el personal administrativo en ocasiones puede organizar como realizar su trabajo diariamente y en ocasiones tomar decisiones es tomado en cuenta para capacitaciones, en la mayoría de los casos existe en el área administrativa una buena comunicación.
- En la empresa existe mucha inseguridad en el trabajo ya que no existe estabilidad se trabaja por proyectos con contratos que pueden darse por terminados.

- Los guardias no pasan tiempo suficiente con sus familias por sus horarios y días de trabajo no aportan mucho en el trabajo doméstico.
- Por parte de los directivos de la empresa no existe un buen trato para los trabajadores, existe un estilo de dirección autoritario.
- Existe de la misma manera una inestabilidad porque en el caso de los motorizados ellos son a veces por terminación de un contrato cambiados a otro proyecto con menor sueldo y mas horas de trabajo.
- El personal en ocasiones recibía multas y descuentos inapropiados
- Existe mucha rotación del personal en la empresa
- Falta de una buena comunicación entre el personal operativo con el administrativo y las gerencias.
- Alto índice de accidentes de trabajo en el personal de motorizados en el último semestre del año por lo que los trabajadores son presionados a realizar sus actividades con prontitud y esto les genera estrés.

## Recomendaciones

- En BODYGUARD debería existir un estudio salarial ya que existe inconformidad de los sueldos con el trabajo realizado.
- Trabajar con algunos Jefes de proyecto y las Gerencias en temas relacionados a relaciones interpersonales y manejo de grupos.
- Se debería llevar a cabo una Evaluación al desempeño real en la empresa sin que los subordinados tengan miedo a represalias
- Fomentar la participación de los de los trabajadores en las distintas áreas desde la organización, distribución y planificación de las tareas a realizar, tomando en consideración las ideas de los mismos trabajadores.
- Definir un procedimiento en donde se de apertura a las sugerencias y el personal se entere de manera pertinente de los diferentes sucesos concernientes a la empresa.
- Organizar capacitaciones que motiven las relaciones interpersonales entre los trabajadores de todas las áreas
- Realizar diferentes actividades que fomenten la participación conjunta del personal administrativo y operativo
- Dar más capacitaciones sobre trabajo en equipo, motivación, autoestima y seguridad y salud ocupacional.
- Capacitar periódicamente al personal en temas que se refieran a los Factores de Riesgo Psicosocial y cómo manejarlos de mejor manera en sus actividades cotidianas.

## C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Tangibles

- Guillén Gestoso Carlos, Guil Bozal Rocio, (2001). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid España Mac, Graw Hill.
- Gil, E. (2007). *Gestión del Desempeño, Evalué y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Becal, R. (2009). *Como mejorar el Rendimiento, Técnicas para aumentar la productividad*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. 3ª Edición. México D.F. Editorial Mac Graw Hill.

### Virtuales

- Mansilla Izquierdo Fernando (2010) *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica*.
- Sauter Steve L, Murphy Lawrence R, Hurrell Joseph J, Levi Lennart. *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo, Factores Psicosociales y de organización*

## **ANEXOS**

### **PLAN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO**

#### **1. TÍTULO**

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE BODYGUARD**

#### **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La evolución de la actividad laboral ha traído consigo una mejora de la calidad de vida de los trabajadores, pero además es también responsable de la aparición de una serie de efectos negativos en la salud de estos.

La relación entre trabajo y salud puede abordarse desde distintos ámbitos y desde la perspectiva psicosocial ya que cada día estos factores son mas importantes en las empresas, es fundamental investigar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores en el transcurso de su jornada laboral ya que estos tienen su origen en el terreno de la organización del trabajo y se manifiestan a través de indicadores diversos como absentismo, defectos de calidad, estrés, ansiedad, accidentes de trabajo, etc.

Aunque el concepto de factores de riesgo psicosocial es ambiguo y puede abarcar distintos aspectos, podemos definirlos como “aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud física, psíquica o social del trabajador.

Por lo tanto la factibilidad para la elaboración de este proyecto en BODYGUARD es alta debido a que cuento con el apoyo y compromiso de Autoridades y Directivos, así como de la unidad de Recursos Humanos de la Institución, apoyo del personal y acceso a la información necesaria, la investigación la realizare con respaldo de Recursos Humanos y del Departamento Medico, la gerencia y la administración de toda empresa deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en práctica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de desempeño en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro, libre de Factores Psicosociales para así proteger a su talento humano.

#### **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

##### **3.1 Formulación del problema**

Conocer en qué medida los factores psicosociales influyen en el desempeño laboral del personal de BODYGUARD

### **3.2 Preguntas**

- ¿Se logrará identificar como afectan los factores psicosociales en el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD?
- ¿Si identificamos los Factores Psicosociales ayudara a mejorar el desempeño de los trabajadores de BODYGUARD?

### **3.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar como influye los factores psicosociales en el desempeño laboral de los trabajadores de BODYGUARD

#### **Objetivo específico**

- Identificar los riesgos psicosociales de los trabajadores de BODYGUARD
- Determinar como se encuentra el desempeño laboral del personal de la empresa

### **3.4 Delimitación espacio temporal**

Se estima de 9 – 10 meses, la Investigación se presentara en la Ciudad de Quito durante el periodo de Octubre 2011 a Septiembre 2012.

## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 Posicionamiento teórico**

Basare mi trabajo de Investigación en el Manual de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Autor Fernando Mansilla Izquierdo que dice que “El entorno del trabajo y la organización y gestión del trabajo son factores de riesgo psicosocial que si se gestionan de una forma deficiente tendrán, sin duda, consecuencias negativas para la salud de los trabajadores en forma de estrés laboral, burnout o mobbing.

El interés creciente por los riesgos psicosociales ha venido acompañado de un incremento de casos de trastornos de simulación (cualquier persona que tenga una exigencia laboral o un conflicto interpersonal con los compañeros de trabajo puede intentar justificarlo como estrés laboral, burnout o mobbing), lo que ha conllevado la necesidad del estudio y la investigación con el objetivo de confeccionar instrumentos de evaluación con la suficiente validez y fiabilidad, y establecer criterios para que el estrés laboral, el burnout y el mobbing puedan ser incluidos en la Clasificación Internacional de Enfermedades de la OMS, y ser consideradas no como accidentes de trabajo sino enfermedades derivadas del trabajo.

Esto llevaría a sus últimas consecuencias el derecho a la salud laboral de los trabajadores, que emana de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales



## **4.2 Plan Analítico**

### **CAPITULO I**

#### **1. FACTORES PSICOSOCIALES**

- 1.1 Concepto de factores psicosociales
- 1.2 Factores inherentes al trabajo
- 1.3 Factores interpersonales
- 1.4 La seguridad en el empleo
- 1.5 Factores macroorganizativos
- 1.8 Factores individuales
- 1.9 Estrés Laboral
- 1.10 El Síndrome del Burnout o Síndrome de Quemarse en el Trabajo
- 1.11 Acoso Laboral o Mobbing
- 1.12 Otros riesgos psicosociales en el trabajo
- 1.10 Efectos crónicos en la salud
- 1.11 Prevención

### **CAPITULO II**

#### **2. DESEMPEÑO LABORAL**

- 2.1. Introducción
- 2.2. Concepto
- 2.3. Factores determinantes en el desempeño laboral
- 2.4. Causas del bajo desempeño laboral
- 2.5. Como mejorar el desempeño laboral
- 2.6. Productividad y desempeño laboral

## **4.3 Referencias bibliográficas del Marco Teórico**

- Fernando Mansilla Izquierdo (2010) Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2003) *La administración en el mundo de hoy, Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. España: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2006) *Gestión del Talento Humano*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Macmillen, C. *Gestión del Talento humano*. Adecco 2002
- Chiavenato, I. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill
- Ordoñez, M. (2007) *Psicología del trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Ed. Gestión
- Sampieri, R. (2005) *Metodología de la Investigación*
- <http://www.bvsde.paho.org/bvsast/e/fulltext/enciclopedia/34.pdf>

## 5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

**Mixto:** Porque se medirán e interpretarán o explicarán las variables a estudiar

## 6. TIPO DE INVESTIGACION

**Correlacional:** Porque se relacionará los Factores Psicosociales, con el desempeño laboral

## 7. FORMULACION DE HIPOTESIS

Hi (1)

La Identificación de los Factores Psicosociales en BODYGUARD permitirá mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores

### 6.1 Identificación de variables

**Hi (1)**

La Identificación de los Factores Psicosociales en BODYGUARD permitirá mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
<b>Factores Psicosociales</b>	Participación, implicación, responsabilidad	Muy adecuado	Test de Navarra
	Formación, información, comunicación	Adecuado	
	Gestión del Tiempo	Inadecuado	
	Cohesión de Grupo	Muy inadecuado	
	Exigencias psicológicas		Istas 21
	Control sobre el trabajo		
	Inseguridad sobre el futuro	Favorable	
	Apoyo social y calidad de liderazgo	Intermedia	
	Doble presencia	Desfavorable	
	Estima		

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>Desempeño Laboral</b>	Calidad de Trabajo  Cooperación con su jefatura y compañeros  Confiabilidad  Iniciativa para mejorar sistemas y procesos de trabajo  Conocimiento del puesto y procesos del trabajo que le corresponde trabajar  Asistencia y puntualidad  Hábitos de orden y aseo de su lugar de trabajo  Relaciones interpersonales jefes, compañeros y usuarios	Deficiente  Regular  Bueno  Muy bueno  Excelente	Registro de Evaluación del Desempeño de la empresa BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 9.1 Población y muestra

**Población:** 592 personas

**Muestra:** 72 personas

#### 9.1.1 Características de la población o muestra

**Población:** 592 personas

580 Operativos  
12 Administrativos

**Muestra:** 72 personas

### 9.1.2 Diseño de la muestra

No Probabilística, Elegido trabajar con este grupo ya que es el que posee mas disponibilidad y accesibilidad para colaborar con mi Investigación.

DEPARTAMENTO	N. DE PERSONAS	12.16% MUESTRA
Tesalia Machachi	22	30,56
Tesalia San Bartolo	23	23,61
Motorizados	9	12,5
Administrativos	15	20,83
Guardias de Garita	3	4,17
TOTAL	72	100%

### 9.1.3 Tamaño de la muestra

72 personas

## 10. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### MÉTODOS.

- **Inductivo - Deductivo:** aplicaremos este método porque vamos a estudiar el fenómeno desde un todo hacia las partes y viceversa.
- **Estadístico:** utilizaremos este método porque nos permite tratar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación.
- **Correlacional:** utilizaremos este método para investigar la relación entre ciertas características existentes entre dos o más variables, los factores psicosociales y el desempeño laboral.

### TÉCNICAS.

- **Observación:** utilizaremos esta técnica porque podemos observar el comportamiento de los trabajadores además de los fenómenos, hechos, situaciones en el ambiente laboral.
- **Cuestionario:** utilizaremos esta técnica porque nos ayuda a recoger la información y las opiniones que manifiestan las personas que los responden.
- **Estudio Documental:** Se realizará la revisión de la documentación de los investigados.

## **INSTRUMENTOS**

- Cuestionarios
- Registro de Evaluación al Desempeño

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

Conocimiento de la Organización

### **BODYGUARD SECURITY**

Misión

Visión

Objetivos

Políticas

Seleccionar la muestra

Preparar la muestra

Charla informativa a investigados.

Levantar información.

Evaluación de los factores psicosociales

Evaluación sobre el Desempeño Laboral

Análisis de datos.

Elaboración del informe

## **12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

Identificar los riesgos psicosociales que existen en la empresa

Los factores psicosociales afectan al desempeño laboral

## **13. RESPONSABLES.**

**Alumno – investigador:** Erika Realpe Vargas

**Supervisor de Investigación:** Doctor. Luis Sarabia.

## 14. RECURSOS

### 14.1. Recursos Materiales

Textos de Información	\$ 100
Hojas	100
Copias	70
Cuaderno	5
Esferos	30
Clips	20
Carpetas	20
Laptop	600
Impresora	100
Formularios	80
Infocus	70
Internet	240
Copias	150
Flash Memory	30
<b>Total:</b>	<b>\$ 1615</b>

### 14.2. Recursos Económicos

Resmas	\$ 100
Textos Impresos y Material de Trabajo	100
Copias	70
Transporte	300
Alimentación	400
Impresiones	100
Imprevistos	100
<b>Total:</b>	<b>\$ 1170</b>

### 14.3 Recursos tecnológicos

Laptop	\$ 600
Infocus	70
Copiadora	150
Impresora	100
Internet	240

**Total:** **\$ 1160**

### 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Actividades	Oct				Nov				Dic				Ene				Feb				Mar			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Organización, Elaboración y aprobación del plan de Investigación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x												
Charla Informativa a los evaluados													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aplicación de tests sobre Factores Psicosociales													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Actividades	Abr				May				Jun				Jul				Ago				Sep				Oct			
semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Calificación y evaluación de los resultados	x	x	x	x	x	x																						
Aplicación del Registro de Evaluación al Desempeño							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x												
Evaluación de los Resultados																	x	x	x	x	x	x						
Charla sobre prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo																						x	x					
Elaboración del Informe Final																						x	x	x	x	x	x	



## **16. BIBLIOGRAFIA**

- ▶ FERNANDO MANSILLA IZQUIERDO (2010) Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y práctica.
- ▶ DEL HOYO DELGADO, MARI ANGELES. C.N.N.T. "Estrés laboral Edit. INSHT. Madrid 1997.
- ▶ E. JOSEPH NEIDBARDT, MAL COLHS. WEINSTEIN, ROTERT F. CONRY. "Seis programas para prevenir y controlar el estrés". Edit. Deusto. 1989.
- ▶ JAVIER LABRADOR, FRANCISCO. "El estrés. Nuevas técnicas para su control Edit. Grupo Correo de Comunicación 1996.
- ▶ MANUEL P. JORGE R. MARTIN A. (2007). Factores Psicosociales de Riesgo de Trabajo en la Empresa. La Habana, Cuba. Red Iberoamericana de Riesgos Psicosociales Laborales.
- ▶ MARIA DEL CARMEN R. (2010). Intervenir en el Estrés y Bornout Enfoque Conductivo-Conductual. México.
- ▶ HERNÁNDEZ SAMPIERI R.; et al. Metodología de la Investigación. 2ª. Ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001

## **17. ANEXOS (opcional)**

-----  
**Erika Realpe Vargas**

**Estudiante**

-----  
**Dr. Luis Sarabia**

**Asesor de Investigación**

## **GLOSARIO TÉCNICO**

**CIRCADIANOS:** Que se relaciona con una duración aproximada de 24 horas.

**COHESIÓN:** Es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. La cohesión, por lo tanto, implica algún tipo de unión o enlace.

**CONCILIACIÓN:** La conciliación es un mecanismo de solución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador.

**DESEMPEÑO LABORAL:** El desempeño se considera como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

**DIVERGENCIA:** Diversidad de opiniones, desacuerdo.

**FACTORES PSICOSOCIALES:** Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo hacen referencia a las condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con las condiciones ambientales, con la organización, con los procedimientos y métodos de trabajo, con las relaciones entre los trabajadores, con el contenido del trabajo y con la realización de las tareas, y que pueden afectar a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos, tanto a la salud del trabajador como al desempeño de su labor.

**HOSTILES:** Entendemos por hostilidad a aquella forma de actuar que puede ser circunstancial ante un evento o permanente independientemente de las situaciones que implica diferentes formas de agresividad, falta de paciencia, intolerancia, discriminación y siempre algún tipo de violencia (tanto física como verbal)

**INFRADIANOS:** Es el ritmo cuya frecuencia es mayor a 28 horas, es decir, el evento ocurre menos de una vez al día.

**MULTIPLICIDAD:** La multiplicidad se refiere a la cualidad de múltiple o a la multitud y abundancia excesiva de individuos, especies o hechos.

**SÍNDROME DE BURNOUT:** Es una respuesta inadecuada a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.

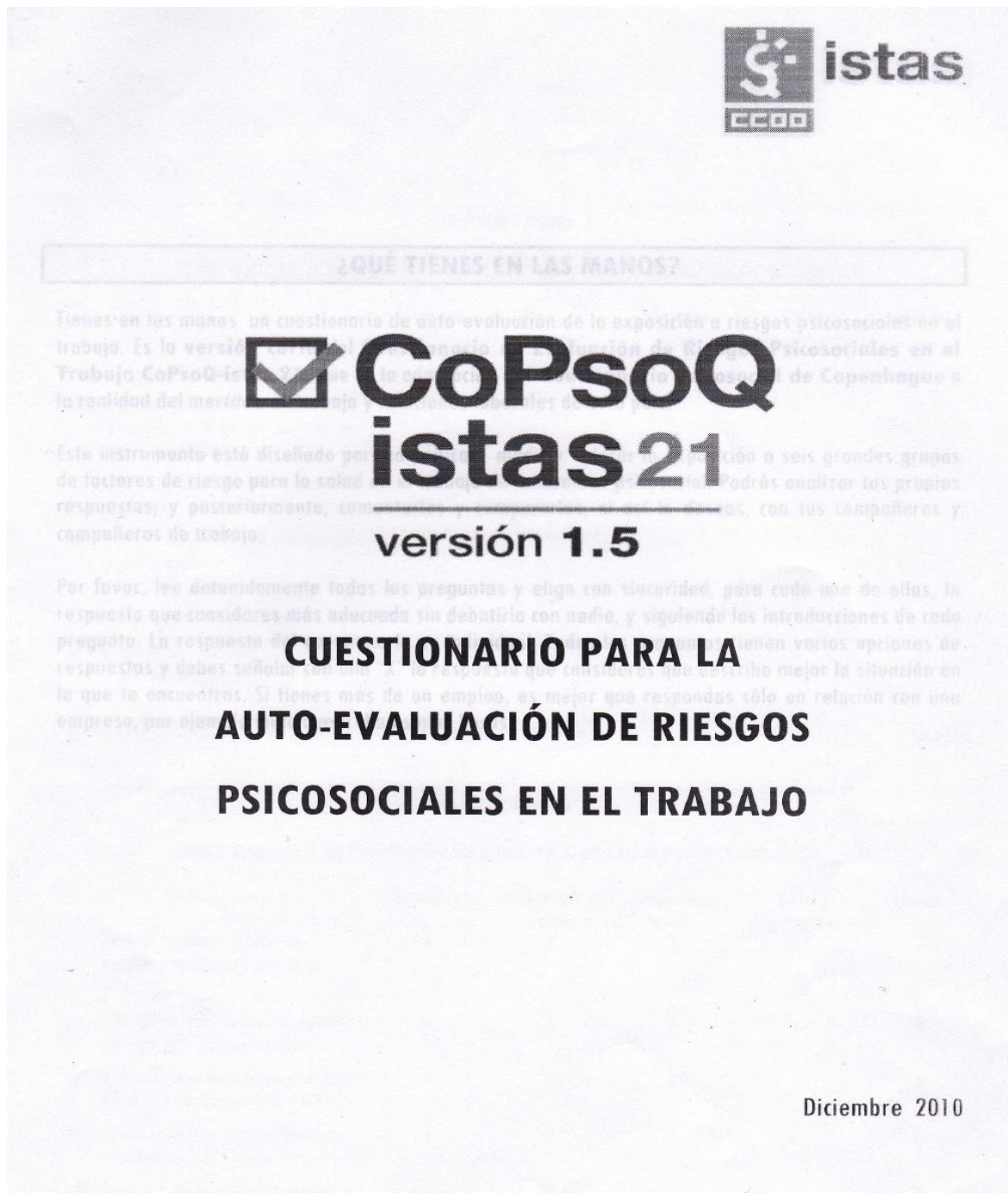
**SOCIOAFECTIVO:** El desarrollo socio afectivo incluye los procesos de actualización del conocimiento del entorno y de si mismo, que permiten la significación y conocimiento de conductas afectivas en el propio sujeto y en los demás, con el fin de alcanzar una mejor adaptación en el medio.

### **Siglas y acrónimos**

**INSHT.** Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

**OIT.** Organización Internacional del Trabajo

**OMS.** Organización Mundial de la Salud



### APARTADO 1

**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
1) ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
2) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1	0
3) ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	0	1	2	3	4
4) ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	4	3	2	1	0
5) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
6) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 1 a 6 =</b>	<b>puntos</b>
---	---------------

### APARTADO 2

**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
7) ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	4	3	2	1	0
8) ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	4	3	2	1	0
9) ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	4	3	2	1	0
10) ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	4	3	2	1	0
11) Si tienes algún asunto personal o familiar ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	4	3	2	1	0
12) ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	4	3	2	1	0

13) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1	0
14) ¿Te sientes comprometido con tu profesión?	4	3	2	1	0
15) ¿Tienen sentido tus tareas?	4	3	2	1	0
16) ¿Hablás con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 7 a 16 =</b>	<b>puntos</b>
--	---------------

### APARTADO 3

**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

En estos momentos, ¿estás preocupado/a...	Muy preocupado	Bastante preocupado	Más o menos preocupado	Poco preocupado	Nada preocupado
17) por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	4	3	2	1	0
18) por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
19) por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
20) por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especie, etc.)?	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 17 A 20=</b>	<b>puntos</b>
--	---------------

### APARTADO 4

**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
21) ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	4	3	2	1	0
22) ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	4	3	2	1	0

*Versión corta del CoPsoQ danés© NRCWE 2005. © ISTAS 2002,2010. Instrumento de dominio público en los términos especificados en la licencia de uso. Prohibido su uso comercial y cualquier modificación.*

23) ¿En esta empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar tu futuro?	4	3	2	1	0
24) ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	4	3	2	1	0
25) ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?	4	3	2	1	0
26) ¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato o inmediata superior?	4	3	2	1	0
27) ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as?	0	1	2	3	4
28) En el trabajo, ¿sientes que formas parte de un grupo?	4	3	2	1	0
29) ¿Tus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?	4	3	2	1	0
30) ¿Tus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 21 A 30 =</b>	<b>puntos</b>
---	---------------

## APARTADO 5

**DE LA SIGUIENTE PREGUNTA, ELIGE LA RESPUESTA QUE MEJOR DESCRIBA TU SITUACIÓN:**

31) ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico haces tú?	Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de domésticas	4
	Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas	3
	Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas	2
	Sólo hago tareas muy puntuales	1
	No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas	0



**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
32) Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?	4	3	2	1	0
33) Cuando estás en la empresa ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?	4	3	2	1	0
34) ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 31 A 34=</b>	<b>puntos</b>
--	---------------

## APARTADO 6

**ELIGE UNA SOLA RESPUESTA PARA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
35) Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	4	3	2	1	0
36) En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	4	3	2	1	0
37) En mi trabajo me tratan injustamente	0	1	2	3	4
38) Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	4	3	2	1	0

<b>SUMA LOS CÓDIGOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS 35 a 38 =</b>	<b>puntos</b>
---	---------------



---

# **FACTORES PSICOSOCIALES**

## **IDENTIFICACIÓN DE SITUACIONES DE RIESGO**

---

**Pregunta 1**

¿Tienes libertad para decidir cómo hacer tu propio trabajo?

- A. No.  
B. Sí, ocasionalmente.  
C. Sí, cuando la tarea me lo permite.  
D. Sí, es la práctica habitual.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 2**

¿Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A. No, no existe.  
B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza.  
C. Sí, se utiliza ocasionalmente.  
D. Sí, se utiliza habitualmente.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 3**

¿Tienes la posibilidad de ejercer el control sobre tu ritmo de trabajo?

- A. No.  
B. Sí, ocasionalmente.  
C. Sí, habitualmente.  
D. Sí, puedo adelantar trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 4**

¿Dispones de la información y de los medios necesarios (equipo, herramientas, procedimientos, instrucciones, etc.) para realizar tu tarea?

- A. No.  
B. Sí, algunas veces.  
C. Sí, habitualmente.  
D. Sí, siempre.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 5**

Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No.  
B. Sí, oralmente.  
C. Sí, por escrito.  
D. Sí, por escrito y oralmente.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 6**

Cuando necesitas ayuda y/o tienes cualquier duda acudes a:

- A. Un compañero de otro puesto.  
B. Una persona cualificada técnicamente, mantenimiento, informático, calidad, refuerzo.  
C. Un encargado y/o jefe superior.  
D. No tengo esa opción por cualquier motivo.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 7**

Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No.  
B. Sí, por medio de la intervención **jefe inmediato**.  
C. Sí, entre todos los afectados.  
D. Sí, mediante otros procedimientos.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 8**

¿Puedes elegir tus días de vacaciones?

- A. No, la empresa cierra por vacaciones en periodos fijos.  
B. No, la empresa distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.  
C. Sí, la empresa concede o no a demanda del trabajador.  
D. Sí, los trabajadores nos organizamos entre nosotros, teniendo en cuenta la continuidad de la actividad.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 9**

¿Intervienes y/o corriges los incidentes en tu puesto de trabajo (equipo, máquina, relación con paciente/cliente, etc.)?

- A. No, es función del jefe superior o persona encargada.  
B. Sí, sólo incidentes menores.  
C. Sí, cualquier incidente.

A ☐ B ☐ C ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 10**

¿Tienes posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad del proceso o actividad.  
B. No, por otras causas.  
C. Sí, las establecidas.  
D. Sí, según necesidades.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 11**

¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- A. No.  
B. Charlas, asambleas.  
C. Comunicados escritos.  
D. Sí, medios orales y escritos.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 12**

En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No.  
B. Sí, a veces.  
C. Sí, habitualmente.  
D. Sí, siempre.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 13**

La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador.  
B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines.  
C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

A ☐ B ☐ C ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 14**

¿Se recuperan los retrasos?

- A. No.  
B. Sí, durante las pausas.  
C. Sí, incrementando el ritmo de trabajo.  
D. Sí, alargando la jornada.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 15**

¿Cuál es el criterio de remuneración?

- A. Salario por hora (fijo).  
B. Salario más bono colectivo.  
C. Salario más bono individual.

A ☐ B ☐ C ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 16**

¿Se te facilitan las instrucciones precisas sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No.  
B. Sí, de forma oral.  
C. Sí, de forma escrita (instrucciones).  
D. Sí, de forma oral y escrita.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 17**

¿Tienes posibilidad de hablar durante la realización de tu tarea?

- A. No, por mi ubicación.  
B. No, por el ruido.  
C. No, por otros motivos.  
D. Sí, algunas palabras.  
E. Sí, conversaciones más largas.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E ☐

OBSERVACIONES

---



---



---

**Pregunta 18**

¿La empresa está preparando a sus mandos intermedios con formación e instrucciones para un adecuado desempeño de sus funciones?

- A. No sabe  
B. No.  
C. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.  
D. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---



---



---



**Pregunta 19**

¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No.  
B. Cuando la tarea me lo permite.  
C. Sí, en función del tiempo disponible.  
D. Sí, siempre se hace en equipo.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 20**

¿Controlas el resultado de tu trabajo y puedes corregir los errores cometidos o defectos?

- A. No.  
B. Sí, ocasionalmente.  
C. Sí, habitualmente.  
D. Sí, cualquier error.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 21**

¿Se organizan, de forma espontánea, celebraciones o actividades de grupo en las que participa la mayoría de la gente?

- A. No.  
B. Sí, una o dos veces al año.  
C. Sí, varias veces al año, según surja el motivo.

A ☐ B ☐ C ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 22**

¿Puedes detener el trabajo o ausentarte de tu puesto?

- A. No, por el proceso productivo o la actividad.  
B. No, por otros motivos.  
C. Sí, con un sustituto.  
D. Sí, sin que nadie me sustituya.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 23**

¿Existe, en general, un ambiente de apoyo y colaboración en el lugar de trabajo?

- A. No.  
B. Sí, a veces.  
C. Sí, habitualmente.  
D. Sí, siempre.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 24**

¿Recibes información suficiente sobre los resultados de tu trabajo?

- A. Sólo se me informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad).  
B. Se me informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tengo asignados.  
C. Se me informa de los objetivos alcanzados por la organización.  
D. Además se me anima a participar en el establecimiento de metas.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 25**

¿Tienes la opción de cambiar de puesto y/o de tarea a lo largo de tu jornada laboral?

- A. No.  
B. Cambio de manera excepcional de puesto o tarea.  
C. Sí, rotamos entre compañeros de forma habitual.  
D. Sí, cambio de tarea según lo considero oportuno.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 26**

Ante la incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria y/o métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

- A. No.  
B. Sí, oralmente.  
C. Sí, por escrito.  
D. Sí, oralmente y por escrito.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

**Pregunta 27**

¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.  
B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.  
C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.  
D. Ni relaciones personales, ni de colaboración para el trabajo.

A ☐ B ☐ C ☐ D ☐

OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

139



# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

	QUITO	Página 1 de 2
	FECHA: JUNIO 18 DE 2010	
REGISTRO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR		
SGC ISO 9001:2008	CODIGO: RH.RGO.12	Ver: 02
FECHA DE EVALUACION: Febrero 17 / 2011		
NOMBRE DEL TRABAJADOR: Ruiz Mendoza Darwin Rodrigo		AREA: Fonoal
CARGO QUE OCUPA: Guardia.		

						PUNTAJE ASIGNADO
CALIDAD DEL TRABAJO	Es inferior a lo esperado. No muestra ningún interés en mejorarlo.	Es apenas lo esperado. Eventualmente demuestra algún interés en mejorar su desempeño.	Supera ocasionalmente lo esperado. Con alguna frecuencia demuestra su interés y esfuerzo por mejorarlo.	Supera frecuentemente lo esperado. Demuestra interés y empeño por lograr mejor nivel de calidad en su trabajo.	Siempre supera las expectativas. Se esfuerza continuamente por lograr una mejor calidad de su trabajo, cumple con excelencia los compromisos adquiridos.	4
	1	2	3	4	5	
COOPERACIÓN CON SU JEFAURA Y COMPAÑEROS	Es difícil contar con su cooperación en los procesos de trabajo de su unidad.	Sólo eventualmente muestra su interés en cooperar.	Con alguna frecuencia presta colaboración con su jefatura y compañeros.	Con mucha frecuencia presta cooperación.	Excelente espíritu de cooperación. Siempre supera las expectativas.	4
	1	2	3	4	5	
CONFABILIDAD	Necesita supervisión continua, no se le puede dejar solo en la ejecución de su trabajo.	Necesita supervisión con alguna frecuencia para ejecutar su trabajo.	Necesita supervisión muy ocasionalmente para realizar su trabajo.	Necesita muy poca supervisión, se le puede confiar tareas de cuidado.	Mínima supervisión requerida, se le puede confiar cualquier tarea.	4
	1	2	3	4	5	
INICIATIVA PARA MEJORAR SISTEMAS Y PROCESOS DE TRABAJO	Desinterés para aportar ideas y sugerencias.	Muy eventualmente propone ideas y sugerencias.	Con alguna frecuencia aporta ideas y sugerencias.	Muy buena capacidad para aportar ideas y sugerencias.	Ejecuta acciones apropiadas sin instrucciones específicas y propone soluciones útiles.	4
	1	2	3	4	5	
CONOCIMIENTO DEL PUESTO Y PROCESOS DEL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE DESARROLLAR	Desinterés por conocer y aprender.	Conoce sólo lo básico de su puesto. Sólo eventualmente demuestra algún interés por conocer y aprender.	Conoce su puesto de manera general, con alguna frecuencia demuestra interés por conocer y aprender.	Conoce muy bien su puesto de trabajo, muestra mucho interés por conocer y aprender.	Posee el más alto nivel de comprensión y dominio técnico del trabajo. Siempre demuestra interés por conocer y aprender. Supera las expectativas.	4
	1	2	3	4	5	
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Falta y llega tarde con mucha frecuencia.	Con alguna frecuencia se ausenta y ocasionalmente llega tarde.	Casi nunca se ausenta y ocasionalmente llega tarde.	Nunca se ausenta y por lo general llega temprano.	Siempre se encuentra en su lugar de trabajo a la hora reglamentaria y permanece en él durante su horario establecido.	4
	1	2	3	4	5	





QUITO  
FECHA: JUNIO 18 DE 2010

Página 2 de 2

REGISTRO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

SGC ISO 9001:2008

CODIGO: RH.RGO.12

Ver: 02

HABITOS DE ORDEN Y ASEO DE SU LUGAR DE TRABAJO	Es sumamente desordenado, no observa ni corrige sus malos hábitos.	Frecuentemente descuida el orden y aseo.	Casi nunca descuida el orden y aseo.	Aplica con facilidad reglas de orden y aseo.	Siempre cumple las reglas de orden y aseo.	4
	1	2	3	4	5	
RELACIONES INTERPERSONALES JEFES, COMPAÑEROS Y USUARIOS	Sus relaciones interpersonales no contribuye a mantener la armonía, ni a mejorar la imagen externa del laboratorio.	Mínima actitud y predisposición para establecer relaciones que mantengan armonía e imagen del laboratorio.	Ocasionalmente sostiene buenas relaciones interpersonales.	Frecuentemente mantienen una buena actitud y predisposición para relacionarse.	Excepcional actitud y predisposición para relacionarse.	4
	1	2	3	4	5	

PROMEDIO

3.2

RECOMENDACIONES del EVALUADOR

Recomendaciones Generales del Evaluador:

CAPACITACION CONTINUA

Evaluación General del Evaluador

Está satisfecho con el desempeño del colaborador/ funcionario:  
En caso de cambio o desenrolamiento, ¿por qué?:

☒ SI

☐ NO

CAPACITACION

INDIQUE EN QUE REQUIERE CAPACITACION EL EVALUADO

(esta información será analizada para ser considerada en el Plan Anual de Capacitación)

Seguridad y Primeros Auxilios

Califique cómo los cursos que recibió el evaluado, han ayudado a su mejor desenvolvimiento

3 = Mucha mejoría 2 = Poca mejoría 1 = no se detectó mejoría

CAPACITACION RECIBIDA POR EL COLABORADOR

CALIFICACION

Seminario Taller "Trabajo en equipo y seguridad"

3	2	1
3	2	1
3	2	1
3	2	1
3	2	1

COMENTARIOS: Continúa Capacitando

Evaluador

Evaluado

PARA USO DE RECURSOS HUMANOS:

Calificación:  
Revisado por: (iniciales)  
Fecha:

REVISADO  
FEBRERO 18/01

BODYGUARD SECURITY CIA. LTDA.

## TABLA DE CUADROS

TABLA 1 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD .....	50
TABLA 2 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	51
TABLA 3 GESTIÓN DEL TIEMPO .....	52
TABLA 4 COHESIÓN DE GRUPO.....	53
TABLA 5 MOBBING O ACOSO LABORAL.....	54
TABLA 6 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD .....	55
TABLA 8 GESTIÓN DEL TIEMPO .....	57
TABLA 9 COHESION DE GRUPO.....	58
TABLA 10 MOBBING O ACOSO LABORAL.....	59
TABLA 11 PARTICIPACION, IMPLICACION, RESPONSABILIDAD .....	60
TABLA 12 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	61
TABLA 13 GESTIÓN DEL TIEMPO .....	62
TABLA 14 COHESIÓN DE GRUPO.....	63
TABLA 15 MOBBING O ACOSO LABORAL.....	64
TABLA 16 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD .....	65
TABLA 17 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	66
TABLA 18 GESTION DEL TIEMPO .....	67
TABLA 19 COHESION DE GRUPO.....	68
TABLA 20 MOBBING O ACOSO LABORAL.....	69
TABLA 21 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD .....	70
TABLA 22 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	71
TABLA 23 GESTIÓN DEL TIEMPO .....	72
TABLA 24 COHESIÓN DE GRUPO.....	73
TABLA 25 MOBBING O ACOSO LABORAL.....	74
TABLA 26 EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS.....	75
TABLA 27 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	76
TABLA 28 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO .....	77
TABLA 29 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO .....	78
TABLA 30 DOBLE PRESENCIA.....	79
TABLA 31 ESTIMA.....	80
TABLA 33 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	82
TABLA 34 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO .....	83
TABLA 35 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO .....	84
TABLA 36 DOBLE PRESENCIA.....	85
TABLA 37 ESTIMA.....	86
TABLA 38 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS.....	87
TABLA 39 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	88
TABLA 40 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO .....	89
TABLA 41 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO .....	90
TABLA 42 DOBLE PRESENCIA.....	91
TABLA 43 ESTIMA.....	92
TABLA 44 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS.....	93
TABLA 45 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	94
TABLA 46 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO .....	95
TABLA 47 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO .....	96



TABLA 48 DOBLE PRESENCIA.....	97
TABLA 49 ESTIMA.....	98
TABLA 50 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS.....	99
TABLA 51 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	100
TABLA 52 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO .....	101
TABLA 53 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO .....	102
TABLA 54 DOBLE PRESENCIA.....	103
TABLA 55 ESTIMA.....	104
TABLA 56 PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA MACHACHI .....	105
TABLA 57 PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA SAN BARTOLO.....	106
TABLA 58 PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS .....	107
TABLA 59 PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD .....	108
TABLA 60 PERSONAL ADMINISTRATIVOS .....	109

### **TABLA DE GRAFICOS**

GRÁFICO 1 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD .....	50
GRÁFICO 2 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	51
GRÁFICO 3 GESTION DEL TIEMPO .....	52
GRÁFICO 4 COHESIÓN DE GRUPO .....	53
GRÁFICO 5 MOBBING O ACOSO LABORAL .....	54
GRÁFICO 6 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.....	55
GRÁFICO 8 GESTIÓN DEL TIEMPO.....	57
GRÁFICO 9 COHESION DE GRUPO .....	58
GRÁFICO 10 MOBBING O ACOSO LABORAL .....	59
GRÁFICO 11 PARTICIPACION, IMPLICACION, RESPONSABILIDAD.....	60
GRÁFICO 12 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	61
GRÁFICO 13 GESTIÓN DEL TIEMPO.....	62
GRÁFICO 14 COHESIÓN DE GRUPO.....	63
GRÁFICO 15 MOBBING O ACOSO LABORAL .....	64
GRÁFICO 16 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.....	65
GRÁFICO 17 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	66
GRÁFICO 18 GESTION DEL TIEMPO .....	67
GRÁFICO 19 COHESION DE GRUPO.....	68
GRÁFICO 20 MOBBING O ACOSO LABORAL .....	69
GRÁFICO 21 PARTICIPACIÓN, IMPLICACIÓN, RESPONSABILIDAD.....	70
GRÁFICO 22 FORMACIÓN, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN .....	71
GRÁFICO 23 GESTIÓN DEL TIEMPO.....	72
GRÁFICO 24 COHESIÓN DE GRUPO.....	73
GRÁFICO 25 MOBBING O ACOSO LABORAL .....	74
GRÁFICO 26 EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS .....	75
GRÁFICO 27 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	76
GRÁFICO 28 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO.....	77
GRÁFICO 29 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	78
GRÁFICO 30 DOBLE PRESENCIA .....	79

GRÁFICO 31 ESTIMA .....	80
GRÁFICO 32 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS .....	81
GRÁFICO 33 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	82
GRÁFICO 34 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO.....	83
GRÁFICO 35 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	84
GRÁFICO 36 DOBLE PRESENCIA .....	85
GRÁFICO 37 ESTIMA .....	86
GRÁFICO 38 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS .....	87
GRÁFICO 39 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	88
GRÁFICO 40 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO.....	89
GRÁFICO 41 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	90
GRÁFICO 42 DOBLE PRESENCIA .....	91
GRÁFICO 43 ESTIMA .....	92
GRÁFICO 44 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS .....	93
GRÁFICO 45 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	94
GRÁFICO 46 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO.....	95
GRÁFICO 47 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	96
GRÁFICO 48 DOBLE PRESENCIA .....	97
GRÁFICO 49 ESTIMA .....	98
GRÁFICO 50 EXIGENCIAS PSICOLOGICAS .....	99
GRÁFICO 51 CONTROL SOBRE EL TRABAJO .....	100
GRÁFICO 52 INSEGURIDAD SOBRE EL FUTURO.....	101
GRÁFICO 53 APOYO SOCIAL Y CALIDAD DE LIDERAZGO.....	102
GRÁFICO 54 DOBLE PRESENCIA .....	103
GRÁFICO 55 ESTIMA .....	104
GRÁFICO 56 PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA MACHACHI.....	105
GRÁFICO 57 PERSONAL OPERATIVO (GUARDIAS) TESALIA SAN BARTOLO .....	106
GRÁFICO 58 PERSONAL OPERATIVO DE MOTORIZADOS .....	107
GRÁFICO 59 PERSONAL OPERATIVO DE GUARDIAS DE GARITA DE LAS OFICINAS DE LA REGIONAL QUITO DE BODYGUARD .....	108
GRÁFICO 60 PERSONAL ADMINISTRATIVOS.....	109